



Asennuspalvelun tuotteistaminen ja myynnin kehittäminen

Yritys X

Aku Hytönen

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021

Tradenomi
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus (Ylempi AMK)

HYTÖNEN, AKU:

Asennuspalvelun tuotteistaminen ja myynnin kehittäminen
Yritys X

Opinnäytetyö 45 sivua
Toukokuu 2021

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on erikoistunut myymäläympäristöjen suunnitteluun ja valmistamiseen vähittäiskaupan alalle. Kohdeyrityksen tavoitteena on kasvattaa tulevaisuudessa palveluliiketoimintansa liikevaihtoa ja kehittää toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Kehittämisen kohteena oleva asennuspalvelu on osa palveluliiketoimintaa.

Työn strategisen tason tavoitteena on luoda toimiva prosessi asennuspalvelun toteuttamiseen, josta tekemisen kautta saadun tiedon avulla pystytään tulevaisuudessa määrittelemään tarkemmin, minkälainen on haluttu asiakaskokemus ja miten sitä johdetaan. Opinnäytetyön operatiivisen tason tavoitteena on tuotteistaa kohdeyrityksen asennuspalvelu sisäisesti helpommin myytävään ja ulkoisesti ostettavaan muotoon. Työssä tutkitaan ja kehitetään asennuspalvelua vastaamaan paremmin asiakkaiden sekä yrityksen tarpeita. Opinnäytetyön kehittämisvaiheessa hyödynnetään tuotteistamisen ja palvelumuotoilun prosesseja.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kohdeyritykselle yhtenäinen ja testattu toimintamalli asennuspalvelun myymiseen, joka on kirjattu yrityksen omaan käyttöön suunnattuun asennusmyynnin pelikirjaan.

Yhtenäisen asennusmyynnin toimintamallin määrittelemiseksi ja pohjatietojen keräämiseen hyödynnettiin kohdeyrityksen myyntiorganisaatiolle teetettyä kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksen vastausten analysoinnin pohjalta luotiin yhtenäinen toimintamalli asennusten myymiseksi ja määriteltyä toimintamallia testattiin asiakasprojektissa. Onnistuneen asiakasprojektin jälkeen toimintamallia kehitettiin yhdessä asiakkaan kanssa.

Työn lopputuotoksena syntynyt pelikirja on räätälöity toimeksiantajayrityksen tarpeisiin ja se tullaan jalkauttamaan yrityksen toimintamalleihin suunnitellusti opinnäytetyön tekijän toimesta. Pelikirjaa ei julkaista kokonaisuudessaan opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksen toiveesta. Työssä esitellään asennusmyynnin pelikirjan sisällysluettelo sekä mitä otsikoiden takaa löytyy.

Asiasanat: myynnin kehittäminen, tuotteistaminen, pelikirja, asiakaskokemus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in International Sales and Sales Management

HYTÖNEN, AKU:
Installation Service Productization and Sales Development
Company X

Master's thesis 45 pages, appendices 0 pages
MAY 2021

The principal company of this thesis specializes in the design and manufacturing store environments for the retail industry. Company wants to increase turnover of its service business and develop their operations in a more customer-oriented manner in the future. Installation service is part of the service business.

The aim of this study was to discover what kind of installation service should be and how to make it easy to sell by utilizing constructive research methods. This thesis also examined what kind of customer experience installation service provided and how it appeared from the strategic point of view. The purpose of this thesis was to create installation sales playbook for the principal company.

Productization and service design was utilized to develop the sales of the installation service. With the help of productization the installation service is now easier to sell, and it suits better for customer expectations.

Defining the unified operating model for installation sales and collecting the basic information from the sales organization was executed with a question-survey. Based on the analysis of the responses to the survey, a unified operating model for selling installations was created and the defined operating model was tested in a customer project. After a successful case-project, the operating model was developed together with the customer. The developed and improved installation sales operating model was recorded in the installation sales playbook for the use of the company.

The installation sales playbook, which is the outcome of the work, was tailored to the needs of the company and will be implemented in the company's operating models as planned by the writer of the thesis. The playbook was not published in its entirety in the thesis at the request of the client company. The thesis presents the table of contents of the installation sales playbook and what can be found behind the headlines.

Key words: sales development, productization, playbook, customer experience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn tausta	5
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus	6
1.3	Työn toteuttaminen	7
2	ASENNUSPALVELU OSANA STRATEGIAA	10
2.1	Asiakaskokemus strategiassa	11
2.1.1	Toiminta.....	11
2.1.2	Seuraukset	12
2.1.3	Tavoite.....	13
2.1.4	Keinot	14
2.1.5	Yhteenveto	15
2.2	Asennuspalvelun tuotteistaminen.....	15
2.3	Palvelumuotoilu.....	17
2.3.1	Tuplatimantti	17
3	ASENNUSPALVELUN MYYNNIN KEHITTÄMINEN	19
3.1	Löydä	19
3.1.1	Kyselytutkimuksen toteutus	19
3.1.2	Vastausten analysointi.....	20
3.2	Määritä	26
3.2.1	Ostajapersoonat	27
3.2.2	Asiakaspolku	29
3.2.3	Yhtenäisen toimintamallin kuvaus	30
4	YHTENÄISEN TOIMINTAMALLIN TESTAUS	32
4.1	Kehitä.....	32
4.1.1	Asiakasprojekti	32
4.1.2	Yhteiskehittämispalaveri.....	33
5	PELIKIRJA.....	36
5.1	Tuota.....	36
5.1.1	Pelikirjan perusteet.....	37
5.1.2	Pelikirjan sisältö.....	37
6	POHDINTA	41
	LÄHTEET.....	43

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Tämän opinnäytetyön kohdeyritys on erikoistunut käytännöllisten ja tehokkaiden myymäläympäristöjen suunnitteluun. Yritys suunnittelee ja valmistaa vähittäiskaupan alalle myymäläkonsepteja.

Kohdeyrityksessä on tarjottu aikaisemmin asiakkaille mahdollisuutta ostaa asennuspalvelu tuotteiden oston yhteydessä. Viime vuosina kohdeyrityksessä on ollut suuria rakenteellisia muutoksia, jonka vuoksi asennuspalvelu on jäänyt vähemmälle huomiolle, eikä sitä ole aktiivisesti tarjottu asiakkaille. Tästä johtuen asiakkaat ovat "oppineet" ostamaan asennuksen muualta. Yhtenäisen toimintamallin uupuminen on vaikuttanut kielteisesti myyjien aktiivisuuteen ja osa kohdeyrityksen myyjistä on kokenut asennuksen myynnin vaikeaksi ja aikaa vieväksi.

Tällä hetkellä tuotannolliset sekä rakenteelliset muutokset yrityksessä on saatu vietyä loppuun ja yrityksellä on halu lähteä kehittämään omaa palveluliiketoimintaansa laajemmaksi ja kannattavaksi osa-alueeksi liiketoiminnassa. Tulevaisuuden strategiassa palveluliiketoiminnan kasvattaminen on priorisoitu korkealle ja sen kehittämiseen tullaan panostamaan koko organisaation tasolla. Kohdeyrityksen strategiassa ei ole vielä määriteltä tavoiteltavaa asiakaskokemusta eikä tarkkaa toimintasuunnitelmaa sen toteuttamiseksi. Tämän vuoksi asennuspalvelun kehittäminen toteutettiin vahvasti operatiivisesta näkökulmasta. Tavoitteena oli tutkia, mitä yrityksen asennuspalvelun halutaan olevan tulevaisuudessa ja kerätä asiakasrajapinnasta tietoa asiakaskokemuksen johtamisen strategisen tason tarkempaan määrittelyyn.

Palveluliiketoiminta ja sen eri osa-alueet ovat tärkeä osa hyvän asiakaskokemuksen muodostumista. Asiakaskokemuksen johtaminen on noussut monessa yrityksessä mukaan yrityksen strategiaan ja osassa, jopa toimintaa eniten ohjaavaksi tekijäksi. Asiakaskokemus on terminä vanha, mutta

sitä on alettu käyttää asiakaslähtöisyyden määrittelyssä konkreettisiksi tekemisiksi käytäntöön. Tämä voi käytännössä olla esimerkiksi organisaation ja asiakkaiden eri vuorovaikutus kohtien tunnistamista ja niiden onnistumisen mittaamista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19-21.)

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen myötä yritykset joutuvat miettimään ja uudistamaan toimintamallejaan vastaamaan paremmin potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaiden tarpeiden tunnistamista edesauttaa heidän ostoprosessinsa ymmärtäminen, jonka jälkeen omaa toimintaa voidaan lähteä mukauttamaan niin, että ostoprosessiin päästään mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Kenner & Leino 2020, 12-15.)

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

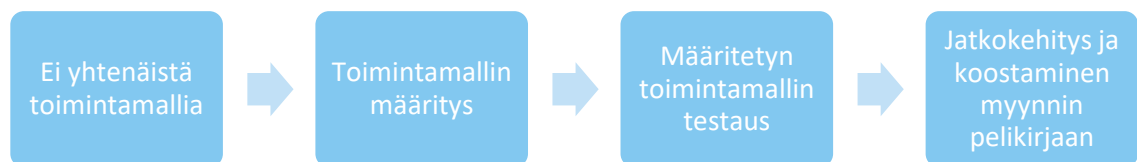
Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet ovat valikoituneet kohdeyrityksen strategiasta ja liiketoiminnallisista tavoitteista. Kohdeyrityksen tavoitteena on tarjota mahdollisimman kokonaisvaltaista ”avaimet käteen” palvelua vähittäiskaupan alalla toimiville yrityksille. Palveluliiketoiminnan alle kuuluva asennuspalvelu on yksi keskeinen osa kohdeyrityksen kokonaisvaltaista palvelukokemusta ja tarjoamaa.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan palveluliiketoiminnan alla olevaa asennuspalvelua kohdeyrityksen toiveiden mukaan. Kohdeyrityksessä ei ole aikaisemmin ollut yhtenäistä toimintamallia asennuspalveluun myymiseen. Jotta asennuspalvelua voidaan lähteä kehittämään, oli yhtenäisen toimintamallin luominen työn toteuttamisen kannalta tärkeää. Työn strategisen tason tavoitteena on luoda toimiva prosessi asennuspalvelun toteuttamiseen, josta tekemisen kautta saadun tiedon avulla pystytään tulevaisuudessa määrittelemään tarkemmin, minkälainen on haluttu asiakaskokemus ja miten sitä johdetaan.

Opinnäytetyön operatiivisen tason tavoitteena on tuotteistaa kohdeyrityksen asennuspalvelu sisäisesti helpommin myytävään ja ulkoisesti ostettavaan

muotoon. Työssä tutkitaan ja kehitetään asennuspalvelua vastaamaan paremmin asiakkaiden sekä yrityksen tarpeita. Opinnäytetyön kehittämisvaiheessa hyödynnetään tuotteistamisen ja palvelumuotoilun prosesseja.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kohdeyritykselle yhtenäinen ja testattu toimintamalli asennuspalvelun myymiseen, joka on kirjattu yrityksen omaan käyttöön suunnattuun asennusmyynnin pelikirjaan (kuvio 1). Pelikirja toimii tulevaisuudessa myyjien ja asiakaspäälliköiden ohjenuorana asennusta myytäessä.



KUVIO 1. Opinnäytetyöprosessin kuvaus

Opinnäytetyölle on asetettu kaksi tutkimuskysymystä, jotka toimivat työn viitoittajana sekä suunnan näyttäjänä. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

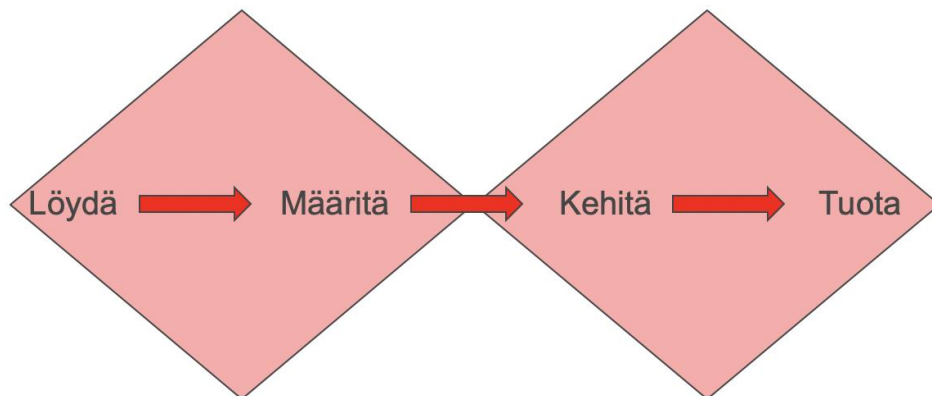
Millainen kohdeyrityksen asennuspalvelun tulisi olla?

Miten asennuspalvelua tulisi myydä?

1.3 Työn toteuttaminen

Tässä opinnäytetyössä asennuspalvelun tuotteistamisen toteuttamiseen sovellettiin palvelumuotoilun teorioista tuttua tuplatimantti prosessimallia (Desing Council 2015). Opinnäytetyön toteuttamistavaksi valittiin konstruktivinen tutkimus, koska työn tarkoituksena oli luoda uusi toimintamalli, mikä kirjattiin konkreettisenä tuotoksena syntyneeseen pelikirjaan. Tällaiseen työhön konstruktivinen lähestymistapa sopii hyvin. Työssä kuvattuun ongelmaan (Millainen kohdeyrityksen asennuspalvelun tulisi olla?) etsittiin teoreettisesti

perustellut ratkaisut, joilla pyrittiin tuomaan lopputuotokseen (pelikirja) laajempaa näkemystä myös puolueettomasta teoreettisesta näkökulmasta. Opinnäytetyössä kuvataan kehittämisen eri vaiheet ja perustellaan, miksi eri metodeja on käytetty. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 66–67.) Opinnäytetyön vaiheet mukailevat tuplatimantin neljää eri vaihetta, jotka ovat löydä, määritä, kehitä ja tuota (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 42) (kuvio 2). Tuplatimantin prosessin vaiheiden nimeämisestä löytyy eri variaatioita lähteistä riippuen. Tämän opinnäytetyön vaiheet ovat samat, kuin Desing Councilin mallissa. Palvelumuotoilua ja tuplatimantin prosessia käsitellään tarkemmin opinnäytetyön kohdassa kaksi.



KUVIO 2. Palvelumuotoilun tuplatimantti (Desing Council 2015, muokattu)

Opinnäytetyön toteuttaminen jakautui neljään eri vaiheeseen, jotka kaikki mukailevat tuplatimantin vaihteita. Ensimmäisessä vaiheessa hankittiin tarvittavaa tausta- ja pohjatietoa kohdeyrityksen myyjille ja asiakaspäälliköille toteutetun kyselytutkimuksen avulla. Opinnäytetyön tekijä on kohdeyrityksessä palvelupäällikkönä, mikä mahdollistaa työn toimenpiteiden ja kehitysideoiden pilotoinnin nopealla aikataululla. Toimenkuva on yrityksessä uusi, jonka vuoksi henkilökunnan mielipiteiden kerääminen työn pohjaksi oli perusteltua ja tarpeellista. Henkilökunnan mielipiteet kerättiin ZEF-kyselytutkimus työkalua käyttäen. Kyselytutkimuksen väitteet on suunniteltu yhdessä yrityksen johdon kanssa. Tämä oli tuplatimantin ensimmäinen vaihe, löydä.

Tuplatimantin toinen vaihe sisälsi kyselytutkimuksen analyysin sekä asennuspalvelun yhtenäisen toimintamallin määrittämisen. Määrittämisessä

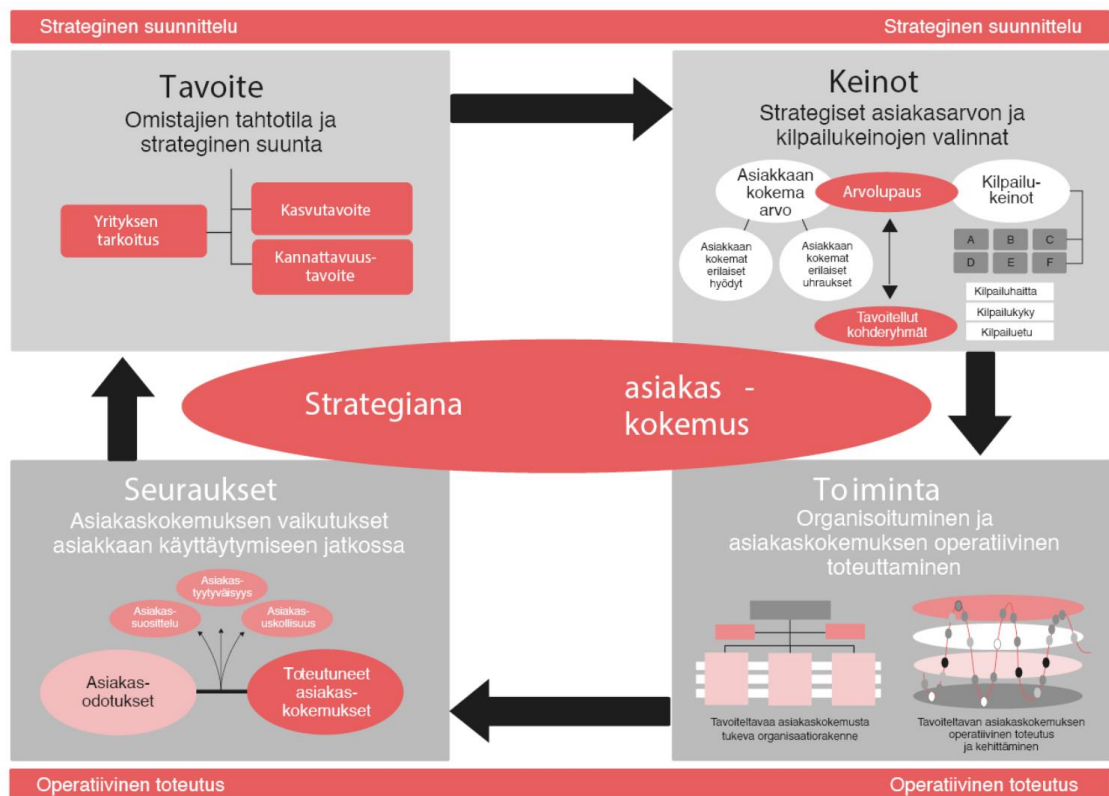
hyödynnettiin kyselytutkimuksesta saatua tietoa, tuotteistamista ja palvelumuotoilua. Uusi toimintamalli käytiin läpi yrityksen operatiivisessa palaverissa ja sen toimivuutta testattiin asiakasprojektissa. Opinnäytetyön toinen osa oli tuplatimantin määrittä vaihe.

Opinnäytetyön kolmannessa vaiheessa kohdeyritykselle määriteltyä asennusmyynnin toimintamallia testattiin käytännössä asiakasrajapinnassa. Uudella toimintamallilla toteutettiin asiakasyritykselle kokonaisvaltainen projekti. Tässä projektissa kohdeyritys oli mukana suunnittelemassa asiakkaan uutta myymäläkonseptia. Suunnitellut tuotokset muokattiin yrityksen tuotantojärjestelmään sopiviksi ja valmistetut kalusteet asennettiin asiakkaan uuteen myymälään kohdeyrityksen asennuksena. Opinnäytetyön tekijä vastasi asennuksen organisoinnista ja viestinnästä asiakkaalle projektin aikana. Projektin jälkeen opinnäytetyön tekijä lähetti asiakasyrityksen edustajille yhteiskehittämispalaveria varten orientoivia kysymyksiä, joiden pohjalta pidetyssä *Teams* -palaverissa kehitettiin asennuspalvelua ja sen toimintamallia. Palaverin aikana luotiin yhdessä muistio, johon palaute sekä kehittämiskohtat kirjattiin. Tämä oli tuplatimantin kolmas vaihe, kehittä.

Opinnäytetyön neljäs vaihe on pelikirjan koostaminen yrityksen myyjien ja asiakaspäälliköiden käyttöön. Pelikirjan luonti oli tuplatimantin viimeinen (neljäs) vaihe, tuota. Tässä osiossa aikaisempien prosessin osien tuotokset nivottiin yhteen ja konkreettisenä tuotoksena syntyi yritys X:lle asennusmyynnin pelikirja. Asennusmyynnin pelikirjaa ei julkaista opinnäytetyössä kokonaisena toimeksiantajayrityksen toiveesta. Opinnäytetyöhön on liitetty pelikirjan sisällysluettelo sekä on kuvattu mitä pelikirja sisältää, niiltä osin kuin se on mahdollista.

2 ASENNUSPALVELU OSANA STRATEGIAA

Tässä luvussa tarkastellaan Saarijärven ja Puustisen (2020) – Strategiana asiakaskokemus viitekehystä (kuva 1) ja sen eri osioita tekijöiden tulokulmasta, mitä asiakaskokemus tarkoittaa strategisesta näkökulmasta ja miten sitä sovellettiin tässä opinnäytetyössä. Saarijärvi ja Puustinen loivat viitekehysten havainnollistamaan asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista merkitystä yritysten toimintaan ja yhdistämään organisaation eri tasojen tekemiset yhteisen kehyksen alle. Tämä helpottaa toimintojen syy - seuraus suhteiden käsittämistä sekä auttaa kasvattamaan ymmärrystä oman työn merkityksestä isommassa kuvassa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 38–39.)



KUVA 1. Strategiana asiakaskokemus – viitekehys (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40-41)

Koska kohdeyrityksessä ei ole toistaiseksi määritelty minkälaista asiakaskokemusta tavoitellaan, opinnäytetyössä haluttiin lähteä keräämään tietoa ja kehittämään toimintaa tulevaisuuden strategian määrittämisen avuksi. Viitekehys on kuvattu prosessimallina, joka mahdollistaa tulkinnan aloittamisen

prosessin eri vaiheista. Opinnäytetyön operatiivisen toiminnan painotuksen vuoksi viitekehystä haluttiin lähteä tarkastelemaan Toiminta ruudusta lähtien.

2.1 Asiakaskokemus strategiassa

Opinnäytetyön kehittämisen kohteena oleva asennuspalvelu on yksi osa kohdeyrityksen asiakkaille muodostuvaa asiakaskokemusta. Jotta asennuspalvelu ei olisi vain yksi irrallinen toiminto muiden joukossa on hyvä pyrkiä näyttämään mihin kaikkeen asennuspalvelulla voidaan vaikuttaa asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tämän vuoksi työssä haluttiin käyttää soveltuvien osin Saarijärven ja Puustisen, Strategiana asiakaskokemus – viitekehystä (2020) havainnollistamaan asennuspalvelun kauseliteetteja kohdeyrityksen toimintakentässä.

2.1.1 Toiminta

Strategian onnistumisen kannalta oleellinen asia on, kuinka asiakaskokemus saadaan johdettua toimintaa ohjaaviksi tekemisiksi koko organisaation tasolla. Operatiivisen toiminnan johtajien tulee saada halutun toiminnan tavoitteet ja visio saatettua kaikkien tietoisuuteen. Pohja strategian onnistumiselle luodaan, kun organisaation kaikki tasot jakavat yhteisen näkemyksen ja kaikki ymmärtävät mitä heiltä edellytetään onnistumisen saavuttamiseksi. Tämäkään ei takaa onnistumista, vaan on hyvä muistaa, että asiakaskokemus on jokaisen asiakkaan oma subjektiivinen kokemus saadusta palvelusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 48–49.)

Jos yritys määrittelee tavoiteltavaksi tilaksi erinomaisen asiakaskokemuksen, on yritykseen luotava myös tavoitetta tukeva organisaatio, roolit ja prosessit, koska jokaisella on oma roolinsa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tavoiteltavaa ja määriteltyä asiakaskokemusta tukevan organisaation lisäksi pitää varmistaa, että asiakaslähtöinen ajattelutapa saadaan jalkautettua yrityksen toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Jalkautustyötä tukemaan on hyvä luoda tavoitteet ja mittarit,

millä voidaan seurata edistymistä konkreettisesti sekä muistuttaa organisaatiota asian tärkeydestä. (Holma ym. 2021, 152–153.)

Opinnäytetyön kohdeyritys on mukauttanut toimintaansa asiakaskokemusta tukevammaksi. Tästä yhtenä esimerkkinä toimii opinnäytetyön tekijän palkkaaminen yritykseen palvelupäälliköksi vastaamaan palveluliiketoiminnan kehittämistä asiakkaita ja organisaatiota tukevaksi funktioksi. Opinnäytetyössä määriteltävän toimintamallin on tarkoitus antaa kohdeyritykselle tarvittavaa tietoa mihin kohtiin operatiivisen toiminnan organisaatorakennetta tarvitaan lisää resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.1.2 Seuraukset

Hyvään asiakaskokemukseen kannattaa panostaa, koska sitoutuneet asiakkaat tekevät yrityksille usein paljon hyödyllistä markkinointityötä suosittelujen sanan levittämisen muodossa. Hyvin palvellut asiakkaat myös ostavat useammin ja enemmän. Tyytyväiset ja sitoutuneet asiakkaat auttavat liiketoimintaa kehittymään, mahdollistavat kannattavuuden parantamisen, sekä edesauttavat maineen kasvattamisessa. (Cook 2016, 9.)

Asiakaskokemukselle tunnuksenomaista on sen mitattavuus, mutta on syytä ottaa huomioon, että pelkkä runsas tiedon määrä ei ratkaise mitään. Määrän sijasta on syytä keskittyä valitsemaan oman liiketoiminnan ja omien asiakkaiden kannalta keskeisimmät ja luotettavimmat mittarit. Tämä edellyttää asiakkaan matkan tietoista tunnistamista ja syvällistä ymmärtämistä, minkä jälkeen niitä voidaan lähteä sovittamaan oman yrityksen toimintaan ja prosesseihin. Oikein valittujen mittareiden avulla saadaan keskenään vertailukelpoista ja hyödyllistä tietoa läpi erilaisten ostajapersoonien, mitä voidaan hyödyntää toiminnan ohjaamiseen ja asiakassuhteiden kehittämiseen. (Zolkiewski ym. 2017, 20.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen on haastavaa, koska ei ole olemassa vain yhtä mittaria, joka mittaisi kaikkia asiakaskokemuksen ulottuvuuksia. Tämän vuoksi jokaisen yrityksen on löydettävä omiin prosesseihinsa parhaiten sopivat ja tärkeintä dataa tuottavat mittarit. Pelkkä mittaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan

siitä saatua dataa tulee käyttää aktiivisesti oman toiminnan analysointiin ja kehittämiseen. (Holma ym. 2021, 262–267.) Opinnäytetyössä halutaan edesauttaa kohdeyrityksen asiakaskokemuksen mittaamisen aloittamista määrittelemällä kosketuspisteet asiakaspolkuun.

Asiakasyrityksellä on pitkä historia omalla alallansa ja tästä syystä vuosien saatossa on muodostunut erilaisia odotuksia toimialan yritysten ja palveluntarjoajien toiminnasta. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää asiakasprojektin toteutuksen jälkeen pidetyllä yhteiskehittämispalaverilla, kuinka hyvin toteutunut asiakaskokemus vastasi asiakkaan odotuksia. Tämä on arvokasta tietoa, kun halutaan vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen tulevaisuudessa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95.)

Asiakaspalautteiden aktiivinen kerääminen on yksi yhtenäistetyin toimintamallin kohdista. Palautteen keräämisellä halutaan saada ajantasaista tietoa kohdeyrityksen operatiivisen toteuttamisen tasosta, asiakkaan odotuksista sekä tarvittavista kehitystoimenpiteistä. Nämä toimenpiteet edesauttavat kohdeyrityksen pyrkimystä muuttaa toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi.

2.1.3 Tavoite

Hyvän asiakaskokemuksen luonti lähtee yrityksen strategiatyöstä. Strategian tulisi sisältää selkeät rajaukset millaista asiakaskokemusta yritys on tavoittelemassa, kenelle ja millä keinoilla. Nämä valinnat antavat suunnan operatiiviselle toteuttamiselle ja strategian jalkauttamiselle käytännön tekemisiksi. Selkeiden suuntaviivojen määrittäminen helpottaa strategian ymmärtämistä ja implementointia operatiiviseen toimintaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 45.)

Strategista suunnittelua tehtäessä olisi aina hyvä ottaa huomioon, ettei yrityksen strategia ja liiketoimintamalli ole ristiriidassa keskenään. Näiden kahden elementin olisi hyvä olla mahdollisimman hyvin synkronoituneita yhteen, jotta liiketoimintamalli tukee strategiaa ja toisinpäin. Tämän vuoksi operatiivisesta toteutuksesta vastaavien henkilöiden ja strategian suunnittelijoiden olisi hyvä

kommunikoida keskenään ja lisätä molemminpuolista ymmärrystä vallitsevista realiteeteista. (Holma ym. 2021, 47–48.)

Tässä opinnäytetyössä omistajien tahtotilaa ja haluttua strategista suuntaa selvitettiin keskustelemalla yrityksen johdon kanssa. Tällä keskustelulla saatiin tarvittavat suuntaviivat, minkälaista toimintaa on hyvä lähteä tuottamaan strategisten suuntaviivojen määrittelemiseksi.

2.1.4 Keinot

Arvolupauksen, asiakasarvojen ja kilpailukeinojen valinta luovat yrityksen tavoittelemalle asiakaskokemukselle raamit. Nämä raamit määrittelevät, kuinka yritys organisoii operatiivisen toimintansa mahdollistamaan haluttua asiakaskokemusta. Määrittelyä tehtäessä on halutun asiakaskokemuksen lisäksi kyettävä ottamaan huomioon oman organisaation vahvuudet sekä vallitseva toimintaympäristö. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 46–47.)

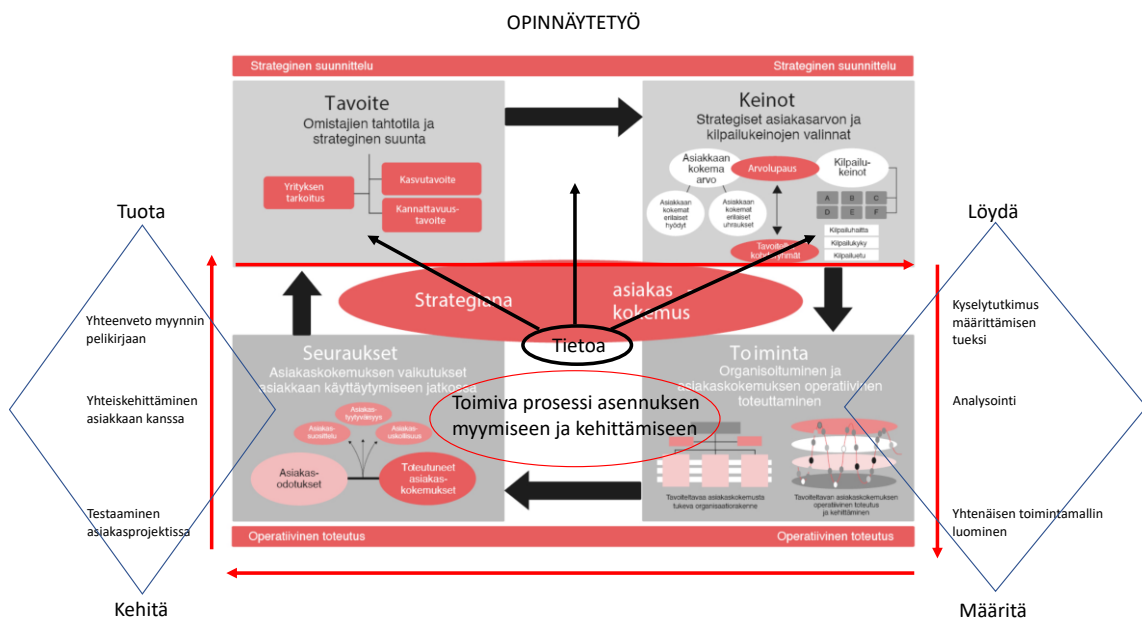
Monet yritykset ovat lähtökohtaisesti ajattelumalleiltaan ja toimintaympäristöiltään hyvin tuotantopainotteisia, mikä näkyy usein myös tavassa ajatella asiakassuhteita vain yhtenä toimintona tuotantoprosessin loppupäässä. Yritysten on kyettävä sen kaikilla tasoilla kehittämään yrityskulttuuriaan kohti asiakaslähtöistä ajattelumallia, jotta myös operatiivinen toiminta saadaan tukemaan tavoiteltavaa asiakaskokemusta ja arvolupauksia. (Pennington 2016.)

Opinnäytetyössä haluttiin luoda selkeä toimintamalli ja prosessi yrityksen asennusmyynnin toteuttamiseen, jolla voidaan mahdollistaa tiedon tuottamista kohdeyrityksen johdon käyttöön. Näiden tietojen avulla voidaan tulevaisuudessa määrittellä, minkälaisilla valinnoilla kohdeyritys aikoo tulevaisuudessa menestyä. Opinnäytetyön aiheena oleva asennuspalvelun kehittäminen on yksi osa-alue isommassa kuvassa kohdeyrityksen toimintamallien muuttamisessa asiakaslähtöisemmäksi ja asiakkaan huomioimisessa strategiatyössä.

2.1.5 Yhteenveto

Opinnäytetyön viitekehyksenä toimii Saarijärven ja Puustisen (2020) kehittämä Strategiana asiakaskokemus – viitekehys, mitä lähdettiin tarkastelemaan toiminta kentästä. Tähän aloituspisteeseen päädyttiin opinnäytetyön vahvasta operatiivisen tason painotuksesta ja riittävien strategisten määrittelyjen puuttumisesta vuoksi. Viitekehyksen analysoinnilla haluttiin osoittaa operatiivisen toiminnan merkitystä ja mahdollisuuksia tuottaa tärkeää tietoa strategisten valintojen tekemiselle.

Seuraava oleva kuva pyrkii tiivistämään Strategiana asiakaskokemus – viitekehyksen ja Tuplatimantin sovelletun käytön opinnäytetyön toteuttamisessa (kuva2).



KUVA 2. Opinnäytetyön tarkoitus kuvattuna (Strategiana asiakaskokemus ja tuplatimantti yhdistettynä opinnäytetyöhön sopivaksi)

2.2 Asennuspalvelun tuotteistaminen

Tuotteistamisella on monia eri merkityksiä. Sillä voidaan tarkoittaa muun muassa jonkin asian, esineen tai palvelun kaupallistamista myytäväksi tuotteeksi. Tässä

opinnäytetyössä tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun hiomista helpommin ostettavaan muotoon. (Parantainen 2007, 11–14.)

Tuotteistaminen on myös palvelun tai esineen arvon kiteyttämistä vakioimalla sen eri osa-alueita. Tällä pyritään muodostamaan paras mahdollinen yhteinen ymmärrys palvelun tai tuotteen luomasta arvosta asiakkaalle. Tuotteistamisessa on yleensä kaksi eri muotoa, sisäinen- ja ulkoinen tuotteistaminen. Ulkoisessa tuotteistamisessa pyritään tiivistämään ja havainnollistamaan palvelun tai tuotteen eri elementit asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman helposti ymmärrettävään ja ostettavaan muotoon. Sisäisessä tuotteistamisessa keskitytään tuotannon ja prosessien selkiyttämiseen yrityksen sisällä. (Tuominen ym. 2015, 5.) Tässä opinnäytetyössä sisäistä tuotteistamista käytetään tuplatimantin kohdassa löydä. Ulkoista tuotteistamista tehdään asiakkaan kanssa yhteistyössä kohdassa kehittä.

Tuotteistamisella voidaan saavuttaa monia selkeitä hyötyjä yrityksen toiminnassa. Tuominen ym. (2015, 7) mainitsevat muun muassa seuraavat asiat tuotteistamisen eduiksi,

- Palvelusta tulee tasalaatuisempi
- Palvelusta tulee toistettava
- Sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuvat
- Palvelun markkinointi ja myynti helpottuvat
- Riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuvat
- Palvelun jatkokehittäminen helpottuu.

Kohdeyrityksen asennuspalvelun tuotteistamisella pyritään saavuttamaan yllä mainittuja etuja. Yhteisen toimintamallin määrittelemisen luo asennuspalvelulle selkeän rakenteen, mikä auttaa koko organisaatiota ymmärtämään, mitä kaikkia osa-alueita asennuspalvelun myymiseen kuuluu, mitä heiltä odotetaan ja kuinka he voivat omalla toiminnallaan edesauttaa onnistuneiden asiakaskokemusten syntymistä.

2.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun tarkoituksena on lisätä yritysten ja organisaatioiden ymmärrystä asiakkaistaan, tämä lähestymistapa on hyvin ihmislähtöinen ja osallistava. Palvelumuotoilua voidaan erityisen hyvin hyödyntää eri palveluiden kehittämiseen asiakaslähtöisemmiksi. Pyrkimyksenä on lisätä yritysten ja asiakkaiden kommunikointia ja opettaa yrityksiä tunnistamaan asiakassuhteiden vuorovaikutuspisteet. Vuorovaikutuspisteiden tunnistamisen jälkeen yritysten on helpompi lähteä vaikuttamaan ja kehittämään asiakkaiden eri pisteissä kokemaan palvelua. Palvelumuotoilussa pyritään näkemään ja kokemaan oma palvelu tai tuote asiakkaan silmin. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018.)

Palvelumuotoilua hyödyntämällä voidaan kehittää myös yrityksen palvelutuotteita ja tarjoamaa. Kehittämistä voidaan tehdä löytämällä täysin uusia tulokulmia olemassa oleviin tuotteisiin tai luoda uusia palvelutuotteita olemassa olevien ympärille. Tällaista kehitystyötä voidaan hyödyntää myös yrityksen sisäisten prosessien kehittämisessä selkeyttämällä eri työvaiheiden/ työnkuvien merkitystä asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Forsberg ym. 2019, 58–61.)

Palvelumuotoilussa pyritään organisaation sisäisen ymmärryksen kasvattamisen lisäksi osallistuttamaan asiakkaita sekä sidosryhmiä palvelun kehittämiseen. Asiakkaita osallistuttamalla ja kuuntelemalla yrityksillä on mahdollisuus parantaa asiakasuskollisuutta sekä alentaa hinnan merkitystä ostopäätöstä tehtäessä. Parhaimmillaan yhteiskehittäminen luo lisäarvoa kaikille kehittämiseen osallistuville osapuolille. (Tuulaniemi 2011.)

2.3.1 Tuplatimantti

British Design Council:in tunnetuksi tekemä tuplatimantti (*The "Double Diamond" Process*) on erityisesti palvelun kehitystyön läpivientiin soveltuvan prosessin mallinnus. Tuplatimantissa vuorotellaan muotojensa mukaisesti ratkaisumalleja laajentavien (divergenssi) ja rajaavien (konvergenssi) kohtien välillä, kuitenkin niin, että jälkimmäisen timantin lopussa saadaan tiivistettyä prosessin ratkaisuehdotukset selkeäksi ja tiiviiksi paketiksi. (Forsberg ym. 2019, 42–43.)

Tuplatimantin ensimmäisen timantin ensimmäinen vaihe sisältää tiedonkeruun, joka tässä opinnäytetyössä toteutettiin sisäisesti kohdeyrityksen myyntiorganisaatiolle toteutetulla kyselytutkimuksella. Tiedonkeruuvaiheessa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa sekä laaja ymmärrys ratkaistavan ongelman/ kehitettävän asian ympäriltä hyödyntäen niin organisaation sisäistä, kuin asiakkailta saatavaa ulkoista tietoa. (Justinmind n.d).

Ensimmäisen timantin toinen vaihe tiivistää ensimmäisessä vaiheessa kerätyn tiedon tiiviiksi, jonka jälkeen määritellään ratkaistava ongelma mahdollisimman selkeäksi kokonaisuudeksi (Gearon 2020). Kun kerättyä tietoa lähdetään analysoimaan pitää huomioida asiakasnäkökulma ja pyrkiä tiivistämään aineistosta tehtyjä löydöksiä helposti ymmärrettävään muotoon, joita voivat esimerkiksi olla ostajapersoonien teko sekä asiakaspolun määrittelemisen (Forsberg ym. 2019, 46), kuten tässä opinnäytetyössä toimittiin.

Tuplatimantin toisen timantin ensimmäisessä vaiheessa lähdetään jälleen avaamaan timanttia, eli laajentamaan ajatus- ja ratkaisumalleja ensimmäisessä timantissa määriteltyyn ongelmaan. Tavoitteena on löytää erilaisia ratkaistuvaihtoehtoja aikaisemmassa vaiheessa määritettyyn ongelmaan. (Schneider 2015.)

Tässä opinnäytetyössä tämä vaihe tarkoittaa määritellyn asennusmyynnin toimintamallin testaamista asiakasprojektissa ja asiakkaalta palautteen keräämistä toimintamallin onnistumisesta.

Toisen timantin toinen ja tuplatimantin viimeinen vaihe on tuota, joka lopettaa kehittämisprosessin tiivistettyyn ja jäsenneltyyn ratkaisumalliin/ lopputuotokseen, joka oli tässä työssä asennusmyynnin pelikirja. Pelikirjaan on koottu päivitetty asennusmyynnin toimintamalli apumateriaaleineen, joka otetaan käyttöön kohdeyrityksessä. Opinnäytetyössä tuotettu pelikirja on sen ensimmäinen versio ja sitä tullaan päivittämään ja kehittämään tulevaisuudessa aina tarpeen mukaan. (Eissa 2019.)

3 ASENNUSPALVELUN MYYNNIN KEHITTÄMINEN

3.1 Löydä

Palvelumuotoilun timanttimalin ensimmäinen vaihde sisältää tarvittavan tiedon kartoituksen, etsinnän ja saadun tiedon analysoinnin. Tässä opinnäytetyössä tiedon keruu toteutettiin myyntiorganisaatiolle toteutetulle kyselytutkimuksella. Tutkimuksella pyrittiin saamaan vastauksia, minkälainen toimintamalli asennusmyynnille tulisi luoda ja miten myyjät/ asiakaspäälliköt kokevat tällä hetkellä asennuksen myymisen.

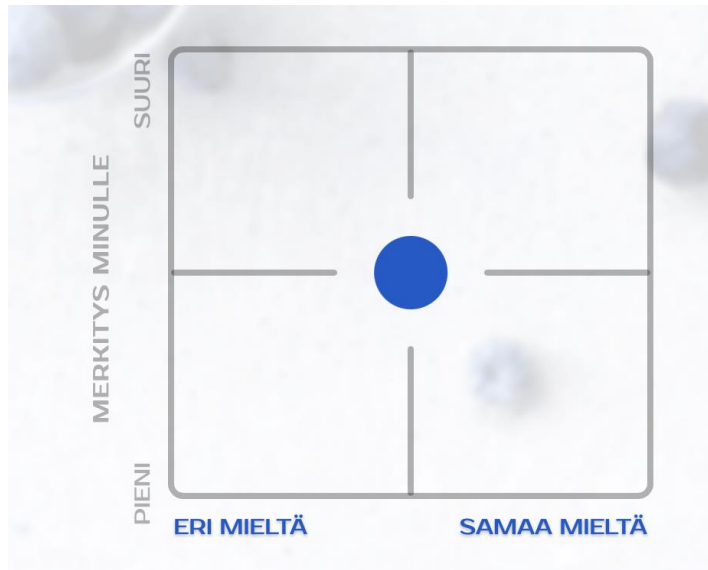
3.1.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimuksen väitteet suunniteltiin yhteistyössä yrityksen johdon kanssa. Väitteiden valinnalla haluttiin saada kohdeyrityksen työntekijöiltä näkemyksiä operatiivisen toteutuksen kehityssuunnista ja tavoiteltavasta tilasta (Strategiana asiakaskokemus viitekehys, organisoituminen ja asiakaskokemuksen operatiivinen toteuttaminen).

Opinnäytetyössä toteutetun kyselytutkimuksen vastaajiksi haluttiin yrityksen myyjät, asiakaspäälliköt sekä suunnittelu (myyntiorganisaatio). Valinta tehtiin yrityksen johdon toiveesta. Kohdeyrityksen myyjillä ja asiakaspäälliköillä on todella laaja tietämys ja kokemus vähittäiskaupan alasta. Kyselytutkimus lähetettiin 20 kohdeyrityksen työntekijälle ja kaikki vastasivat myös kyselyyn. Korkea vastausprosentti, kohdeyrityksen työntekijöiden tietämys vähittäiskaupan alasta, sekä yrityksen oman tuotannon mahdollisuuksista antoi riittävän laajan näkemyksen asennuspalvelun ensimmäisille tarvittaville kehitystoimenpiteille.

Väitteiden lopullisessa muotoilussa auttoivat kyselytutkimuksen toteutustyökaluna käytetyn Zef.fi -palvelun asiakas- ja kyselytutkimusten ammattilaiset.

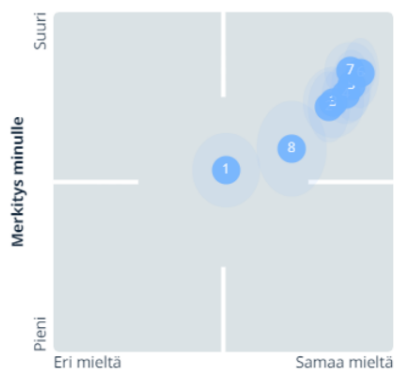
Väitteiden vastausten muodoksi valittiin nelikenttämalli, missä vastaajaan tulee määritellä myös väitteen merkitys itselleen (kuva 3).



KUVA 3. Kuvakaappaus Zef.fi kyselytutkimuksen nelikenttä kysymysmallista (www.zef.fi)

3.1.2 Vastausten analysointi

Kohdeyrityksen asiakaspäälliköille ja suunnittelijoille lähetettiin kahdeksan väitettä koskien asennuspalvelun nykytilaa. Kysymysten jälkeen jokaisella oli mahdollisuus antaa kirjallista palautetta asennuspalveluun liittyen. Kuvissa neljä (4) ja viisi (5) on otettu pois/peitetty kohdeyrityksen nimi anonymiteetin säilyttämiseksi opinnäytetyössä.



1. asennuksen myynti on tällä hetkellä mielestäni helppoa
2. asennuksen kehittäminen on mielestäni tarpeellista
3. Mielestäni oma asennusryhmä(2-3 omaa asentajaa tuotannosta) olisi hyvä asia
4. asennuksen tarjoaminen tuottaa mielestäni lisäarvoa asiakkaalle
5. Asennuspalautteiden kerääminen auttaa meitä kehittämään asiakassuhteita
6. asennus helpottaa palautteen saamista kentältä tuotannolle ja suunnittelulle
7. asennus edesauttaa sisäistä laadunvalvontaamme
8. Haluaisin paremmat ohjeistukset asennuksen hinnoitteluun

KUVA 4. Palaute nykytilasta nelikentässä

Palaute nykytilasta

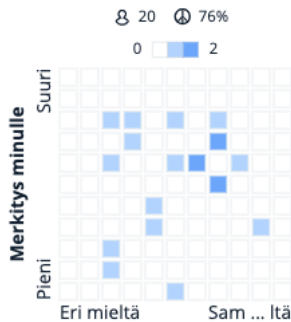


KUVA 5. Palaute nykytilasta kuvattuna kahdella erillisellä janalla

Kyselytutkimuksen vastauksista voidaan kokonaisuutta katsoen todeta, että kohdeyrityksen asennusmyynnin kehittämisellä nähdään selkeää tarvetta ja sen koettaisi tuovan lisäarvoa niin yrityksen asiakassuhteiden kehittämiseen, kuin palautteen saamiseksi toiminnan kehittämistä varten. Yrityksen työntekijöiden positiivinen suhtautuminen kannusti opinnäytetyöhön panostamiseen ja kehitettävän toimintamallin jalkauttamiseen käytännön tasolle.

Alempana pureudutaan tarkemmin kyselytutkimuksen vastauksiin kohta kohdalta ja analysoidaan sen löydöksiä. Kysymysten analysoinnin tueksi on poimittu avoimia kommentteja yrityksen työntekijöiden vastauksista. Avointen vastausten

antajat ovat merkitty aakkosilla, jotta voidaan ilmaista, että vastaajat ovat eri henkilöitä.

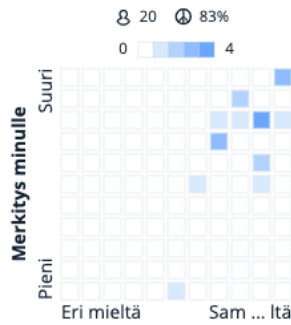


KUVA 6. Väite yksi: Asennuksen myynti on tällä hetkellä helppoa

Kyselytutkimuksen väite yksi (1) kertoo nykytilanteen ongelmallisuudesta ja siitä, että asennuksen myynti koetaan tällä hetkellä haastavaksi. Asennuspalvelun myymisen esteenä nähdään asiakkailta olevat omat vakiintuneet suhteet eri asennusliikkeisiin, kohdeyrityksen asennuksen hinta koetaan kalliiksi ja selkeän yhtenäisen toimintamallin puuttuminen liikaa työllistäväksi muiden töiden rinnalla. Tätä näkemystä tukevat myös avoimista vastauksista saadut kommentit (kuva 6).

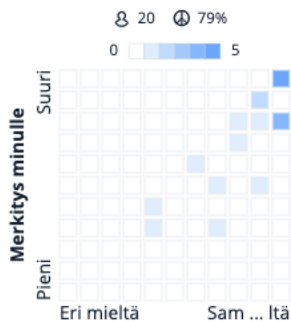
”Muut asennusfirmat pitkäaikaisia kumppaneita asiakkaille ja ovat tehneet laajoja sopimuksia etukäteen. Myös hinta meillä liian suuri asiakkaalle. Pitäisi olla omat asentajat, jotta välikustannuksilta vältytään.” (Kohdeyrityksen työntekijä X)

Tämän väitteen erityisen suuri hajonta muihin kysymyksiin verrattuna selittyy osittain eri työntekijöiden subjektiivisilla kokemuksilla omista asiakkuuksistaan. Pisimmät asiakassuhteet ovat yli 20-vuotta kestäneitä ja vuosien saatossa niihin on muodostunut vakiintuneet toimintamallit. Muutaman työntekijän kohdalla asennuspalvelua on myyty onnistuneesti alihankinta jo usean vuoden ajan, joten on ymmärrettävää, että hyvin toimivaan tapaan ei välttämättä haluta muutoksia. Suurimmalla osalla kuitenkin asennuspalvelun myynti on hyvin vähäistä tai sitä ei ole ollenkaan.



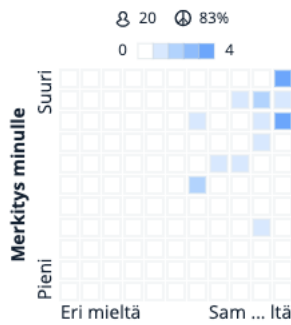
KUVA 7. Väite kaksi, asennuksen kehittäminen on mielestäni tarpeellista

Väitteen (kuva 7) vastauksista voidaan päätellä, että asennuksen kehittämistoimenpiteet koetaan tärkeäksi ja kehittämiseen kannattaa panostaa. Tämä lisää opinnäytetyön merkitystä kohdeyritykselle. Positiivinen suhtautuminen kehittämistoimenpiteisiin helpottaa opinnäytetyön pohjalta kehitettyjen toimenpiteiden implementointia osaksi yrityksen tulevia prosesseja. Kehitetyt toimenpiteet ja jalkauttaminen käsitellään jäljempänä opinnäytetyössä.



KUVA 8. Väite kolme: Mielestäni oma asennusryhmä (2-3 omaa asentajaa tuotannosta) olisi hyvä asia

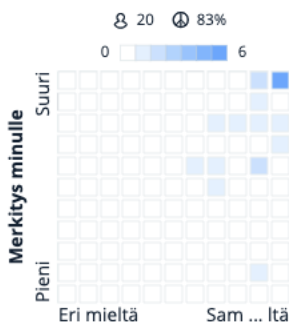
Omien asentajien mahdollistaminen asennuspalvelun käyttöön saa vahvaa kannatusta kohdeyrityksen vastaajilta. Tällä voidaan saada hyötyjä asennuspalvelun hinnoitteluun ja kustannusrakenteeseen, palautteen saamiseen ja uskottavuuden lisäämisen asiakasrajapinnassa. Tämä on selkeä ja iso kontaktipiste asiakaspolussa, mihin pystyisimme omalla asennustiimillä vaikuttamaan (kuva 8).



KUVA 9. Väite neljä: Asennuksen tarjoaminen tuottaa mielestäni lisäarvoa asiakkaalle

Kyselytutkimuksen vastaajien mielestä asennuspalvelun tarjoaminen tuottaisi myös lisäarvoa asiakkaille. Tämä mahdollistaa asiakkaille kokonaisvaltaisempaa palvelutarjoamaa ja vie sitä lähemmäksi kohdeyrityksen ”avaimet käteen” palvelulupausta (kuva 9).

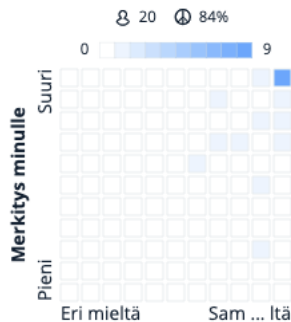
”Hyvä asennuspalvelu on luonnollinen osa tämän kokoista yritystä, joka on johtava kalustevalmistaja Suomessa.” (Kohdeyrityksen työntekijä Y)



KUVA 10. Väite viisi: Asennuspalautteiden kerääminen auttaa meitä kehittämään asiakassuhteita

Kohdeyrityksessä ei tällä hetkellä kerätä palautetta järjestelmällisesti projekteista ja asennuksilta. Kyselytutkimuksen vastaajat näkevät kuitenkin palautteiden keräämisen asennuksilta edistävän asiakassuhteita. Palautteiden avulla kohdeyritys pystyisi saamaan tietoa tuotteiden toimivuudesta ja palvelun onnistumisesta kokonaisuutena. Saadut palautteet auttaisivat keräämään dataa

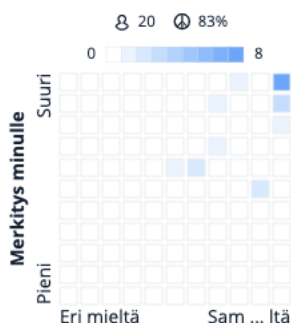
toiminnan kehittämiseksi sekä osoittavat yrityksen kiinnostusta toiminnan laadun parantamiseksi asiakkaiden suuntaan (kuva 10).



KUVA 11. Väite kuusi: Asennus helpottaa palautteen saamista kentältä tuotannolle ja suunnittelulle

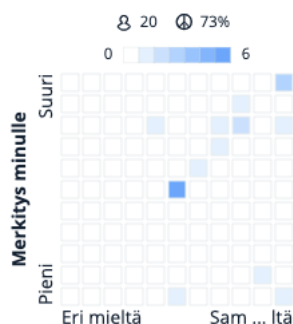
Yrityksen oma asennuspalvelu voisi toimia vastaajien mukaan hyvänä tukifunktiona asiakaspäälliköiden, suunnittelun ja tuotannon välillä. Oma asennuspalvelu lisää asiakasrajapinnassa vietettyä aikaa ja mahdollistaa tiedon keräämisen kohteista ja asiakkailta (kuva 11).

”Asennuspalvelu perehtyisi jo projektin alussa kohteeseen ja antaisi vihjeitä tuotannolle esim. mihin valmiusasteeseen tuotteet kannattaa tehdä tehtaalla.” (Kohdeyrityksen työntekijä Z)



KUVA 12. Väite seitsemän: Asennus edesauttaa sisäistä laadunvalvontaamme

Omien työntekijöiden hyödyntäminen asennuksessa madaltaa kynnystä välittää palaute toimitussisällön onnistumisesta yrityksen sisällä. Tähän luotaessa toimivat käytännöt pysty yritys saamaan ajantasaista palautetta kentältä jatkuvasti ja reagoimaan saatuihin palautteisiin toiminnan kehittämiseksi (kuva 12).



KUVA 13. Väite kahdeksan: Haluaisin paremmat ohjeistukset asennuksen hinnoitteluun

Osa kohdeyrityksen vastaajista kokee tarvitsevänsä paremmat ja selkeämmät ohjeet asennuspalvelun hinnoitteluun. Ohjeistusten parantaminen helpottaa asiakaspäälliköiden työtä ja säästä heidän työaikaansa (kuva 13).

Osalla asiakaspäälliköistä on olemassa vakiintuneet (omat) toimintamallit ja yhteistyökumppanit asennuspalvelun myymiseen. Tästä johtuen he eivät ole välittömässä avun tarpeessa kalusteenasennus kohteissa, vaan toivovat enemmän apua isompien ja haasteellisempien kokonaisuuksien myynnissä. Tällaisia ovat esimerkiksi kokonaisvaltaisemmat remontit, mitkä sisältävät myös luvan varaisia töitä (esimerkiksi sähkötöitä).

”Asennuspalvelun tarjoaminen itsessään ei ole ehkä riittävä ”porkkana” asiakkaalle. Paketin tulisi sisältää myös erilaisia remontointiin liittyviä töitä ja luvanvaraisten (esim. sähkötyöt) töiden tarjoamista. Uskon, että nämä kiinnostavat enemmän asiakasta, kuin pelkkä kalusteenasennus.”
(Kohdeyrityksen työntekijä Q)

3.2 Määritä

Tuplatimantin toisessa vaiheessa määritellään ratkaistava ongelma/ asia mahdollisimman tarkasti ensimmäisessä vaiheessa kerätyn ja analysoidun tiedon pohjalta. Tässä opinnäytetyössä määritä vaiheessa hyödynnetään ostajapersoonien tekoa sekä asiakaspolun määrittämistä yhtenäisen toimintamallin luomisessa.

Alempana kuvatun asiakasprojektin toteuttamista varten luotiin asiakasyrityksen projektijohtajasta ostajapersoona, missä määriteltiin hänen ostopäätöksensä tekoon vaikuttavia asioita. Määrittelyn avulla hyödyt asennuksen ostamisesta kohdeyritykseltä saatiin argumentoitua hyvin ja ostopäätös asennuksen hankkimisesta saatiin ensimmäisen yhteisen palaverin aikana.

Asiakaspolun avulla määriteltiin yhtenäisen toimintamallin eri kohdat ja niiden toteuttamiseen osallistuvat henkilöt. Ostajapersoonan ja asiakaspolun määrittely oli tärkeää yhtenäisen toimintamallin luomiseksi, koska niiden avulla voitiin havainnollistaa kohdeyrityksen operatiivisen toiminnan kausaliteetteja asiakkaan näkökulmasta.

3.2.1 Ostajapersoonat

Ostajapersoonat ovat yleistettyjä kuvauksia yrityksen ostavista asiakkaista. Ostajapersoonaan pyritään tiivistämään jonkin samankaltaisen asiakasryhmän ominaisuudet yhdeksi kuvaukseksi ja siihen kirjataan ostamiseen vaikuttavat oleelliset asiat, kuten taustaa, ostokäyttäytymistä ja mieltymyksiä. Ostajapersoonia kannattaa tehdä asiakkaiden määrästä ja monipuolisuudesta riippuen, niin monta kuin katsotaan tarpeelliseksi. (Hovila 2015.)

Ostajapersoonien määrittäminen on hyödyllinen työkalu lisäämään asiakasymmärrystä. Kun tiedetään, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen, voidaan asiakkaan asiakaspolkua ohjata tietoisesti kohti haluttua lopputulosta (Ostajapersoonat yrityksesi kohderyhmä, blogi).

Adele Revella (2015) listaa kirjassaan Buyer persona viisi eri kohtaa, joiden käsitteleminen auttaa yrityksiä lisäämään ymmärrystä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Nämä tasot ovat:

- Tarpeen synnyttäjät
- Onnistumistekijät
- Ostamisen esteet
- Ostamisen matka


- Päätöksenteko kriteerit

Yllä olevien tasojen kokonaisvaltainen huomiointi ostajapersoonia määriteltäessä antaa yrityksille mahdollisuuden tarkastella niiden pohjalta myös omia prosessejaan ja vertaamaan, kuinka hyvin ne vastaavat asiakkaan pohtimiin kysymyksiin ostopäätöstä tehdessä. (Revella 2015, 25–27.)

Mitä tarkemmin ostajapersoonaa pystytään määrittelemään, sitä enemmän tietoja pystytään hyödyntämään asiakkaan kohtaamispaikoissa. Ostajapersoonien perusteella voidaan määrittää yritykselle kohdennettuja markkinointi ja myyntitoimenpiteitä, jotka tehostavat yrityksen prosesseja ja parantavat kaupan mahdollisuuksia. Kun tiedetään, millä tavalla ostajapersoonaa on asiakkaana, pystytään häntä kiinnostava tieto tuomaan hänelle paremmin esiin ja keskustelemaan hänelle tärkeistä asioista hakuammunnan sijaan. (Nilsson, 2021.)

Kohdeyrityksen ostajapersoonat on määritelty yrityksen omaan käyttöön suunnatussa pelikirjassa. Yrityksen asiakasportfolion monipuolisuuden vuoksi ostajapersoonia on tarve määrittää monia. Ostajapersoonien määrittelyä voidaan hyödyntää kohdeyrityksen kohdennetussa markkinoinnissa, sekä myynnin argumentointia voidaan suunnata suoraan ostajapersoonan profiliin sopivaksi. Alla on esitetty yksi esimerkkimalli ostajapersoonan muodostamisesta lukijalle havainnollistamaan niiden käyttöä (kuva 14). Ostajapersoonien teon pohjana on käytetty Hubspotin luomaa ostajapersoonaa Powerpoint pohjaa (Hubspot 2021).

Sarah Link



Background / Demographics

Job? Career Path? Family? Lifestyle? Age? Income?

- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here

Real Quotes

About goals, challenges, etc.

- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here

Goals/ Challenges

What does this person struggle with in relation to meeting goals? What serves as a roadblock for this person's success?

- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here

Identifiers

Communication preferences? Social media platforms?

- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here

What can we do?

...to help our persona achieve their goals? ...to help our persona overcome their challenges?

- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here

Marketing Message

How can you describe your solution to have the biggest impact on your persona?

- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here
- Your text here

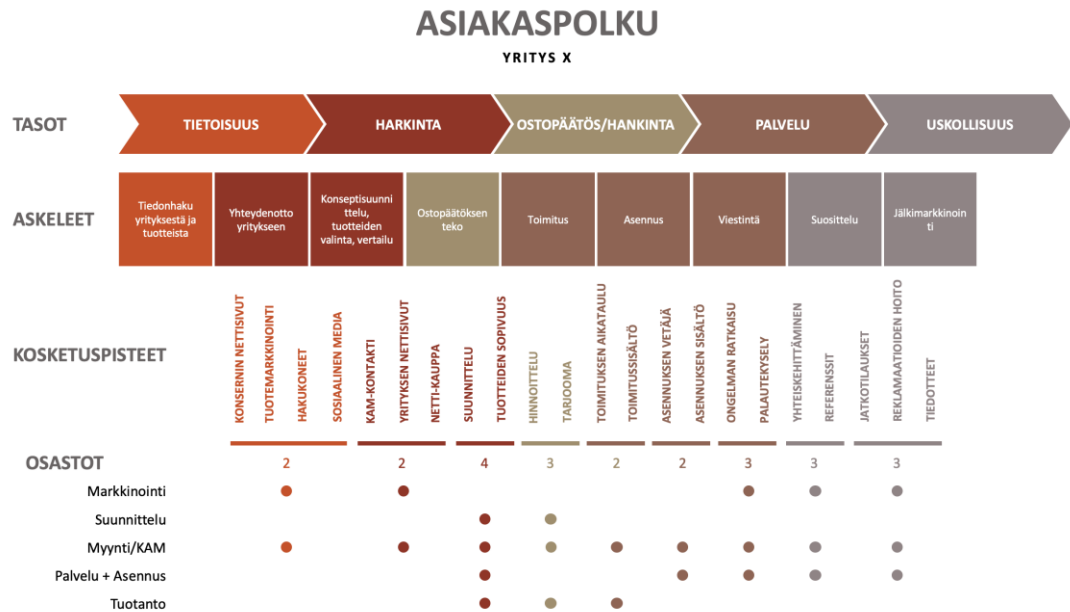
KUVA 14. Hubspotin ostajapersoona pohja (Hubspot 2021)

3.2.2 Asiakaspolku

Asiakasyymmärryksen lisäämiseksi voidaan luoda asiakaspolku (englanniksi *Customer journey map*) havainnollistamaan ja visualisoimaan eri kontaktipisteitä, joiden läpi asiakas kulkee hankkiessaan jotain tuotetta tai palvelua. Näiden pisteiden tunnistamisella ja mittaamisella yritykset voivat paremmin vaikuttaa haluttuun asiakaskokemukseen. Sen jälkeen kuin, asiakaspolusta löydetään asiakkaalle tärkeimmät kosketuspisteet, voidaan niiden parantamiseen panostaa enemmän. (Rosenbaum, Otolara & Ramírez 2017.)

Asiakaspolkuista on olemassa lukuisia erilaisia visualisointityylejä sekä monia eri metodeja tiedonkeruuseen. Yleisin tapa on kuvata asiakkaan matka palveluprosessin läpi kohta kohdalta. Kosketuspisteet voidaan priorisoida tärkeysjärjestykseen, minkä pohjalta osataan määritellä tärkeimmät mittarit onnistumiselle. Kosketuspisteiden tunnistaminen antaa yritykselle

mahdollisuuden kontrolloida ja pyrkiä vaikuttamaan positiivisesti asiakaskokemuksen syntymiseen. (Alvarez ym. 2020, 5–6.)



KUVA 15. Kohdeyrityksen asiakaspolku

Kuvassa on määritelty asiakkaan tiedostamisen eri tasot ostoprosessin aikana sekä mitä askeleita asiakas mahdollisesti ottaa yrityksen suuntaan prosessin aikana. Askeleet ovat määritelty tarkemmiksi asiakkaan kosketuspisteiksi kohdeyritykseen ostoprosessin aikana sekä minkä kaikkien osastojen toiminta vaikuttaa asiakkaan kokemukseen kosketuspisteessä (kuva 15).

3.2.3 Yhtenäisen toimintamallin kuvaus

Yhtenäistetyssä toimintamallissa pyrittiin lisäämään kohdeyrityksen aktiivisuutta asiakkaan suuntaan. Kosketuspisteiden havainnollistaminen auttoi ymmärtämään mihin kohtiin tarvitaan enemmän panostusta kohdeyrityksen suunnalta. Kohdeyrityksen vanhassa (määrittelemättömässä) toimintamallissa asiakas ei saanut yhteneväistä palvelua ostoprosessinsa aikana, vaan palvelu oli vahvasti riippuvainen jokaisen henkilön totutusta toimintamallista. Määritellyllä toimintamallilla pyritään vakioimaan kosketuspisteissä tapahtuvaa toimintaa ja varmistamaan, että asiakas saa palvelua ja tarvitsemaansa tietoa ostoprosessinsa aikana (kuva 16).

Askel	Kosketuspiste	Osasto	Vanha toimintamalli (Ei Palvelupäällikköä)	Uusi toimintamalli (Palvelupäällikkö)
Yhteydenotto yritykseen	KAM-Kontakti	Myynti/KAM		Ilmoitus mahdollisesta asennuksesta
Konseptisuunnittelu	Suunnittelu	Myynti/KAM +Suunnittelu +Palvelu		Mukana konseptipalaverissa
Ostopäätöksen teko/ Hankinta	Hinnoittelu	Myynti/KAM +Suunnittelu +Palvelu	Alihankinnasta tarjous (vain kalusteiden asennuksesta)	Hinnoittelu itse kokonaisvaltaisesti
Ostopäätöksen teko/ Hankinta	Tarjooma	Myynti/KAM +Suunnittelu +Palvelu		Hinnoittelu itse+ asiakkaan kanssa neuvottelu kokonaisuudesta
Toimitus	Toimitussisältö	Tuotanto +Palvelu +Asennus	Ei kommunikointia, ennen kuin puutteita ilmenee	Palaute toimituksesta tuotannolle
Asennus	Asennuksen vetäjä+ Asennuksen sisältö	Palvelu +Asennus	Ei kohde yrityksen omilla käsissä	Palaute suunnittelulla uusista tuotteista, parannusehdotusten läpikäyminen
Viestintä	Ongelman ratkaisu	Myynti/KAM +Palvelu +Asennus	KAM kommunikoi tarvittaessa asiakkaan ja/tai alihankintayrityksen kanssa	Jatkuva kommunikointi asennuksen aika asiakkaan, osastojen ja tarvittavien sidosryhmien kanssa
Viestintä	Palautekysely	Myynti/KAM +Palvelu +Asennus +Markkinointi	Ei ole kerätty systemaattisesti	Asennuksen vetäjä kerää välittömän palautteen kentältä ja välittää tiedot organisaatioon. Palautekysely asennuksen päätyttyä

KUVA 16. Kohdeyrityksen paranneltu toimintamalli

4 YHTENÄISEN TOIMINTAMALLIN TESTAUS

4.1 Kehitä

Tuplatimantin kolmannessa vaiheessa yhtenäistettyä toimintamallia testattiin asiakasyrityksen kanssa. Tässä opinnäytetyössä kehittämisvaiheessa haluttiin testata yhtenäistetyn toimintamallin toimivuutta oikean asiakkaan ja oikean projektin kanssa. Projektissa reflektointiin toimintamallin toimivuutta, kehitettiin sitä yhdessä asiakkaan kanssa sekä kirjattiin kehitysideat jatkojalostusta varten. Paranneltu versio toimintamallista kirjattiin opinnäytetyön konkreettisenä tuotoksena olevaan pelikirjaan.

Palvelumuotoilussa on luonnollista saada asiakas osallistumaan ideointiprosessiin. Aktiivisessa vuorovaikutuksessa asiakkaaseen yrityksellä on mahdollista saada arvokasta tietoa asiakkaasta ja heidän prosesseistaan. Yhteiskehittäminen lisää myös molemminpuolista sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. (Innanen 2018.) Tämän opinnäytetyön lopputuotoksen (pelikirja) kannalta oli tärkeää saada asiakas osallistumaan kehittämiseen tässä vaiheessa työtä, jotta yhteiskehittämispalaverista saadut ideat voitiin ottaa huomioon pelikirjaa tehdessä.

4.1.1 Asiakasprojekti

Yhtenä osana opinnäytetyötä toteutettiin kohdeyrityksen asiakkaalle uuden myymälän kalustus. Asiakasyritys teki brändipäivityksen ja avasi uuden brändin mukaisen myymälän. Brändin konseptisuunnittelu tapahtui suunnittelutoimiston tekemänä. Opinnäytetyön kohdeyritys oli mukana konseptin kalusteiden suunnittelussa ja niiden muokkaamisessa tuotantoon sopivaksi. Kohdeyritys suoritti uuden myymälän kalusteiden asennuksen.

Opinnäytetyön tekijä osallistui asiakasprojektin toteutukseen yllä esitetyn toimintamallin mukaisesti. Asiakasyritykselle suunniteltiin täysin uusi kassa-alueen kokonaisuus, jota testattiin käytännössä ensimmäisessä uudistetussa

myymälässä. Kassa-alueen toimivuudesta saatiin välitön palaute asiakkaalta ja asennusryhmältä suunnittelijalle, jonka jälkeen kokonaisuutta muokattiin vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita. Uuden toimintamallin konkreettisia hyötyjä oli palautteen saaminen kentältä suunnitteluun, kommunikoinnin lisääntyminen asiakasyrityksen ja kohdeyrityksen välillä sekä palautteen kerääminen asiakkaalta. Nämä asiat auttavat kohdeyritystä kehittämään omia operatiivisia toimintojaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

4.1.2 Yhteiskehittämispalaveri

Projektin jälkeen asiakkaan kanssa pidettiin yhteiskehittämispalaveri. Opinnäytetyöntekijä lähetti asiakasyrityksen edustajalle (projektijohtaja) orientoivia kysymyksiä viikkoa ennen sovittua palaveri ajankohtaa. Kysymyksillä opinnäytetyön tekijä pyrki herättelemään ja ohjamaan ajatuksia palaverin teemaan. Kysymykset ovat opinnäytetyöntekijän määrittelemät.

Orientaatiokysymykset:

- Täyttikö saamanne asennuspalvelu odotuksenne?
- Tuottiko asennuspalvelu lisäarvoa tarjontaamme?
- Minkälaista palvelua toivoisit saavasi tulevaisuudessa?
- Mitä teille tarkoittaa "avaimet käteen" palveluntarjoaja?

Yhteiskehittämispalaverin toteutustavaksi valittiin *Teams* -videopalaveri vallitsevasta epidemiatilanteesta ja maantieteellisistä etäisyyksistä johtuen. Videopalaveri osoittautui hyväksi tavaksi palaverin toteuttamiseen, koska näytön jakamista hyödyntäen muistion kirjoittaminen yhdessä onnistui hyvin.

Pidetystä palaverista kirjoitettiin yhdessä osallistujien kesken palaverimuistio, mihin kirjattiin keskustelun aikana tehdyt havainnot ja kehittämiskohdat (kuva 17). Asiakasyrityksen projektijohtaja antoi luvan julkaista palaverimuistion anonyymisti. Tämän vuoksi asiakasyrityksen edustaja merkitty muistion projektijohtaja X:nä. Palaveriin oli kutsuttu myös asiakasyrityksen operatiivinen johtaja, mutta hän joutuin jäämään pois sairastapauksen vuoksi.

Muistio
7.5.2021

PALAVÉRIMUISTIO

Aika 7.5.2021
Paikka Teams-Palaveri
Osallistujat Aku Hytönen, Asiakasyrityksen Projektijohtaja X

Orientoivat kysymykset:

- Täyttikö saamanne asennuspalvelu odotuksenne?
- Tuottiko asennuspalvelu lisäarvoa tarjontaamme?
- Minkälaista palvelua toivoisit saavasi tulevaisuudessa?
- Mitä teille tarkoittaa "avaimet käteen" palvelun tarjoaja?

Muistio

- **Viestintä**
 - Ollut asennuksen osalta riittävää
 - Kuormien aikataulujen aikataulutuksen sopiminen yhdessä
 - Varmistettava, että kaikilla tarvittavat tiedot
 - Varmistettava kohteen tavaran vastaanotto mahdollisuudet
 - Perälauta-auto/ trukki tarve
- **Asennus**
 - Aikataulut pitäneet, asennukset sujuneet suunnitellusti
 - Kehitettävää
 - Valaisimien asennus yms. Lisätyöt olisi hyvä tarjota ajoissa
 - Erottautumistekijät
 - Palveluketjun kommunikointi (suunnittelu, tuotanto, asennus)
 - Toimitusajat nopeat
 - Kalusteiden modifiointi asiakkaan tarpeisiin
 - Kustannusarvio perusteinen hinnoittelu on helppo ostaa
 - On tarpeeksi tietoa kustannusarviossa
 - Perehtyminen asiakkaan konseptiin tärkeää
- **Tarjooma**
 - Projektin johtaminen/ koko kokonaisuuden hallinta olisi hyvä olla tarjoomassa mukana
 - Myös luvanvaraiset työt mukaan
- Yhteiskehittämis palaverit ovat hyödyllisiä jatketaan toimintamallia

KUVA 17. Palaverimuistio asiakasyrityksen kanssa pidetystä yhteiskehittämispalaverista

Yhteiskehittämispalaverissa opinnäytetyön kohdeyritys sekä opinnäytetyön tekijä sai arvokasta tietoa tulevaisuuden asiakasprojekteja varten. Keskustelun aikana kävi ilmi, että oikeiden asioiden kommunikoinnilla kohdeyrityksellä olisi ollut

mahdollisuus tarjota myös laajempaa kokonaisuutta asiakasyrityksen tarpeisiin. Asian tullessa pidetyn palaverin myötä kuitenkin nyt ilmi, pystytään yhteistyötä syventämään tulevissa projekteissa vielä laajemmin. Asiakasyrityksen edustaja kertoi saaneensa palaverista lisäarvoa ja toivoi, että yhteiskehittämistä jatketaan myös tulevaisuudessa.

Asiakasyrityksen projektijohtajan mielestä kohdeyrityksen pitäisi korostaa enemmän oman palveluketjunsä hyötyjä asiakkaidensuuntaan. Hänen mielestään "saman katon" alta saatava suunnittelu, tuotanto sekä asennus luovat asiakkaiden suuntaan uskottavaa mielikuvaa kohdeyrityksen palvelutarjoamasta.

Yhteiskehittämispalaverin palaverin perusteella kohdeyrityksen toimintamallia ollaan viemässä oikeaan suuntaan. Palaverin pohjalta tehtiin asennusmyynnin pelikirjaan parempi argumentointi kohdeyrityksen asennusmyynnin erottautumistekijöistä, selkeytettiin kohdeyrityksen sisäistä viestintää sekä lisättiin projektien esitietolomakkeelle palaverissa mainitut huomautukset tarvittavasta informaatiosta kuormien vastaanottoon.

5 PELIKIRJA

5.1 Tuota

Tuplatimantin viimeinen vaihe on tuota. Viimeisessä vaiheessa nivottiin yhteen syntyneiden tuotosten ja kehitysideoiden keskeisimmät osat ja niistä muodostettiin kehitysprosessin lopputuotoksena kohdeyrityksen myyjille asennusmyynnin pelikirja. Koska kohdeyrityksellä ei ollut aikaisemmin yhtenäistä toimintatapaa asennuksen myymiseen haluttiin opinnäytetyölle lopputuotokseksi mahdollisimman selkeä ja myyjien työtä helpottava manuaali, mikä loi pohjan yhtenäiselle tekemiselle tulevaisuudessa. Pelikirjan keskeisin tavoite on helpottaa kohdeyrityksen myyjien asennusmyyntiä ja sitä kautta lisätä huomattavasti tarjottujen asennusten lukumäärää. Tarjottujen asennusten lukumäärä on yksi pelikirjassa esitetyistä avainmittareista.

Opinnäytetyön lopputuotoksena syntynyt pelikirja on kohdeyrityksen ensimmäinen versio ja sinne tullaan tulevaisuudessa lisäämään asioita tarpeen mukaan sekä kehittämään vielä vastaamaan paremmin organisaation sen hetkisiä tarpeita. Pelikirjan sisällysluettelo (kuva 18) avataan tarkemmin alaluvuissa, niiltä osin, kuin se on mahdollista toimeksiantajayrityksen toiveita noudattaen.

Sisällys:

1. Missio
2. Tarkoitus
3. Tavoitteet
4. Palvelupäällikkö
5. Asennusmyynnin prosessi
- 6-7. Tarjooma
8. Erottautumistekijät
9. Hinnoittelu
- 10-13 Kilpailija-analyysi
14. Asiakkaan muutosprosessi
15. Asiakaspolku
- 16-19 Ostajapersoonat
20. Avainmittarit
21. Myyntidekki

KUVA 18. Asennusmyynnin pelikirjan sisällysluettelo.

5.1.1 Pelikirjan perusteet

Pelikirjalla pyritään luomaan toiminnalle yhteinen prosessi, joka on kuvattu selkeästi ja ytimekkäästi yksien kansien väliin. Pelikirjassa on otettu vahvasti huomioon asiakasnäkökulma ja sen tehtävänä on auttaa myyjiä helpottamaan asiakkaiden ostamista. Pelikirjan tavoitteena on ohjata ja selkeyttää organisaation päivittäistä tekemistä, kun kaikilla on tieto mitä pitää tehdä ja mitkä toimenpiteet mahdollistavat onnistumisen. Selkeät rakenteet toiminnassa vapauttavat tilaa oikeaan tekemiseen, koska yksittäisen myyjän ei tarvitse miettiä miten hänen täytyisi toimia. (Klein 2019.)

Opinnäytetyön kohdeyrityksessä on tulossa muutoksia myyntiorganisaatioon lähitulevaisuudessa. Yrityksestä tulee siirtymään kaksi pitkäaikaista työntekijää eläkkeelle ja tämä aiheuttaa rekrytointipaineita heidän panoksensa täyttämiseksi. Pelikirjaa voidaan hyödyntää uusien työntekijöiden perehdytyksessä kohdeyrityksen toimintamalleihin ja helpottaa siten heidän alkutaivaltaan yrityksen työntekijöinä.

5.1.2 Pelikirjan sisältö

Pelikirjan sisältö muodostui opinnäytetyöprosessin aikana opittujen asioiden ja luettujen aineistojen yhteistyönä. Siihen on poimittu parhaita paloja eri lähteistä ja malleista, mutta lopullinen sisältö ja malli on opinnäytetyön tekijän tuottama.

Sisällössä on pyritty huomioimaan kohdeyrityksen myyjien esittämät toiveet sekä tuomaan tarpeellista tietoa asiakkaan näkökulmasta kohdeyrityksen myyjille. Pelikirjaa ei voida kokonaisuudessa julkaista opinnäytetyössä toimeksiantajan toiveita ja salassapitovelvoitetta kunnioittaen. Alaluvuissa on avattu pelikirjan sisältöä tarkemmin niiltä osin, kuin se on mahdollista.

Missio ja tarkoitus

Mission ja tarkoituksen avulla pyritään ilmaisemaan mitä yrityksen olemassa ololla halutaan saavuttaa ja miksi se on olemassa (Savaspuro, 2017).

Kohdeyrityksen missio on määritelty konsernitasolla ja ohjaa toimintaa hyvin vahvasti. Opinnäytetyön tekijä on kuvannut pelikirjassa asennuspalvelun olemassa olon tarkoituksen. Tarkoituksena on havainnollistaa koko kohdeyrityksen organisaatiolle mikä funktio asennuspalvelulla on liiketoiminnassa.

Tavoitteet

Tavoitteisiin listattiin tämän tilikauden yhdessä johdon kanssa määritellyt tavoitteet sekä opinnäytetyön tekijän itse määrittelemät tavoitteet liiketoiminnan kehittämiseksi. Tavoitteiden määrittäminen on tärkeää, jotta onnistumista pystytään mittaamaan ja kehitystä seuraamaan. Tavoitteiden avoimella kommunikoinnilla ja julkiseksi tuomisella lisätään muun organisaation tietoisuutta ja heiltä on paremmat mahdollisuudet saada tarvittavaa tukea niiden saavuttamiseksi.

Palvelupäällikkö

Roolien ja vastuiden auki kirjoittaminen on organisaatiolle aina hyvä asia ja niitä pitäisi aina aika-ajoin käydä läpi niin uusien kuin vanhojenkin työntekijöiden kanssa. Auki kirjoitettuja toimenkuvia on myös helpompi lähteä kehittämään, kun on selkeästi määritelty toimenkuvan sisältämät asiat. Varsinkin uusien työntekijöiden kanssa eri toimenkuvat on syytä käydä läpi jo perehdytysvaiheessa, jotta hänelle muodostuu käsitys organisaation rakenteesta ja sen toimintamalleista.

Asennusmyynnin pelikirjassa on kuvattu palvelupäällikön (opinnäytetyöntekijän) toimenkuva ja sen vastualueet.

Tarjooma, erottautumistekijät ja hinnoittelu

Pelikirjasta löytyy asennuspalvelun kuvaus tuotteistettuna, jonka jälkeen loogisena jatkumona erottautumistekijät markkinassa ja kilpailijoista sekä hinnoittelun perusteet.

Kilpailija-analyysi

Kohdeyrityksen asennuspalvelulla on kilpailevia toimijoita eri vahvuuksilla. Pelikirjassa on kuvattu keskeisimpien kilpailijoiden stereotyypit ja analysoitu niiden vahvuuksia sekä heikkouksia verrattuna markkinatilanteeseen ja kohdeyrityksen kilpailevaan palveluun.

Opinnäytetyön tekijä on ostanut toimenkuvassansa alihankintapalveluita lähes kaikilta kilpailijoista, jonka seurauksena heidän hinnoittelustansa, sekä palvelutuotteista on hyvä tietämys analyysin tekoon.

Asiakkaan muutosprosessi

Asiakkaan muutosprosessin ymmärtäminen on keskeinen asia onnistuneen toimintamallin luomisessa. Kun tiedetään, miten asiakkaan prosessi etenee, pystytään yrityksen vaikutusmahdollisuuksia lisäämään kohdennetusti puutteellisiin kohtiin. Mitä useammassa kohdassa asiakkaan muutosprosessia ollaan kanssakäymisessä asiakkaan kanssa, sitä paremmin prosessia pystytään ohjaamaan yrityksen haluamaan suuntaan.

Asiakaspolku

Kohdeyrityksen asiakaspolku on määritelty tarkemmin kohdassa 3.2.2.

Ostajapersoonat

Asennusmyynnin pelikirjaan luotiin ostajapersoonan tekemiseen malli, jota myyjät voivat hyödyntää omien asiakkuuksiensa kuvaamisessa. Ostajapersoonista löytyy opinnäytetyön asiakasyrityksen vastuuhenkilön ostajapersoonana täytettynä malliksi niiden tekemisestä. Ostajapersoonien teosta

on tarkoitus muodostaa tulevaisuudessa toimiva käytäntö, jotka tullaan kirjaamaan kohdeyrityksen asiakashallintajärjestelmään (CRM).

Opinnäytetyön pelikirjassa ei ollut tarkoituksenmukaista tehdä kohdeyrityksen asiakkaista kaikkia ostajapersoonia valmiiksi, vaan käyttää omaa esimerkkiä tulevan toimintamallin liikkeellepanijana.

Avainmittarit

Avainmittareilla tarkoitetaan yrityksen toiminnan onnistumista parhaiten kuvaavia mittareita. Avainmittareiden seurannan avulla saadaan paras tietämys, onko asetettuihin tavoitteisiin päästy vai ei (Ilkka 2020).

Pelikirjaan on erillisenä lukuna kuvattu asennuspalvelun myynnin tämän hetkiset avainmittarit. Nämä on eritelty tavoitteista, koska avainmittariston on tarkoitus pysyä samoina, vaikka toimintaa ja tavoitteita päivitetään säännöllisesti. Avainmittareiden valinnassa otettiin huomioon kohdeyrityksen liiketoiminnan strategiset tavoitteet.

Myyntidekki

Asennuspalvelun myyntidekki pitää sisällään tärkeimmät myynti- ja markkinointimateriaalit, joita asennuspalvelusta on luotu. Ne ovat kirjattuna kohdeyrityksen verkkoasemalle omaan kansioon, jossa ne ovat kaikkien käytettävissä. Kansioita päivitetään säännöllisesti ja siellä on aina viimeksi päivitettyt versiot myynnin materiaaleista.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja tuotteistaa kohdeyrityksen asennuspalvelua sisäisesti helpommin myytävään muotoon, sekä ulkoisesti asiakkaille helpommin ostettavaan muotoon. Tietoa prosessin aikana kerättiin kohdeyrityksen työntekijöiltä sekä asiakkaalta. Opinnäytetyön aikana määritelty toimintamalli sai työssä kuvatun asiakasprojektin pohjalta positiivisen vastaanoton asiakkaan suunnalta. Toimintamallin selkeyttäminen näyttäytyi asiakkaalle parempana viestintänä sekä kokonaisvaltaisempaan palveluna. Tietysti kehitettävää myös on, mutta luotu toimintamalli antaa selkeän rungon mitä on hyvä lähteä tulevaisuudessa muokkaamaan vielä paremmaksi.

Työn tarkoituksena oli luoda kohdeyrityksen myyntiorganisaation käyttöön testattu asennusmyynnin toimintamalli, joka on kirjattuna asennusmyynnin pelikirjaan ja tässä tavoitteessa onnistuttiin. Pelikirjaa ei ole vielä käyty läpi koko organisaation tasolla, mutta ensimmäisten pelikirjan tiimoilta käytyjen keskustelujen perusteella palaute sisällöstä on ollut positiivista ja se on koettu tärkeäksi kohdeyrityksen työntekijöille.

Pidemmällä tarkastelujaksolla opinnäytetyöhön olisi saatu enemmän asiakasprojekteja useammilta asiakkailta mukaan ja niiden myötä enemmän palautteita toimintamallien ja pelikirjan sisällön tueksi. Tämä on kuitenkin mahdollista tulevaisuudessa, koska työn aikana määritetty asennusmyynnin prosessi implementoidaan kohdeyrityksen aktiiviseksi toimintamalliksi ja sen uskotaan kasvattavan asennusmyynnin liikevaihtoa lisääntyvän tarjoamisen johdosta. Työssä haluttiin saada määritellyn asennusmyynnin prosessin myötä enemmän toimintaa aikaiseksi ja mielestäni tähän onnistuttiin luomaan kohdeyritykselle hyvä pohja.

Konkreettisenä tuotoksena syntyneeseen pelikirjaan onnistuttiin luomaan kaikki tarvittava sisältö onnistuneen asennusmyynnin mahdollistamiseksi. Pelikirjaa ja sen sisältöjä voidaan kehittää tulevaisuudessa jatkuvasti asiakasprojekteista saatujen tietojen perusteella sekä refleктоimalla omaa toimintaa yhdessä kohdeyrityksen myyntiorganisaation kanssa.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka hyödyllistä tietoa operatiiviseen toteutukseen määritellyllä toimintamallilla saatiin kohdeyrityksen strategiatyöhön. Tämä vaatisi kuitenkin huomattavasti pidemmän tarkastelujakson tarvittavan datan keräämiseksi, joiden pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä strategisesta suunnasta ja tarvittavista keinoista sen implementoinnista operatiiviseen toteutukseen.

LÄHTEET

Alvarez, J., Léger, P., Fredette, M., Chen, S., Maunier, B., & Senecal, S. 2020. An Enriched Customer Journey Map: How to Construct and Visualize a Global Portrait of Both Lived and Perceived Users' Experiences? *Designs*, 4(3), 29–. <https://doi.org/10.3390/designs4030029>

Cook, S. 2016. *Leading the customer experience: inspirational service leadership*. Routledge.

Eeva. Ostajapersoonat yritykseni kohderyhmä. Blogi. Luettu 18.4.2021. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/ostajapersoonat-yrityksesi-kohderyhma>

Eissa, J. How the Double Diamond process can help you work in a more user-centered way. Julkaistu 15.2.2019. Luettu 20.3.2021. <https://www.testingtime.com/en/blog/double-diamond-process/>

Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019. *Palvelumuotoilun Bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.

Gearon, M. 2020. Double Diamon Model. Julkaistu 4.9.2020. Luettu 20.4.2021. <https://mgearon.com/ux/double-diamond-model/>

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R., & Kiukas, A. 2021. *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtaja opas*. Helsinki: Alma Talent.

Hovila, J. 2015. Miksi ja miten luoda ostajapersoonaa? Julkaistu 29.9.2015. Luettu 22.4.2021. <https://www.powermarkkinointi.com/blogi/miksi-ja-miten-luoda-ostajapersoonaa>

Hubspot, 2021. Blogi. Ladattu 1.5.2021. <https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-research#sm.00001otfhdl7dueizt3uyadpnn7d0>

Ilkka, H-R. 2020. Miten markkinointia mitataan? Julkaistu 24.6.2020. Luettu 3.5.2021. <https://marketing.bang.fi/blogi/miten-markkinointia-mitataan>

Innanen, P. 2018. Osallistamisen sudenkupat, osa 1. Julkaistu 30.4.2018. Luettu 28.4.2021. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/2/10/osallistamisen-sudenkuopat>

Justinmind. n.d. Double Diamond Model: What is it and should you use it? Luettu 24.4.2021. <https://www.justinmind.com/blog/double-diamond-model-what-is-should-you-use/>

Kenner, K., Leino, S. 2020. *#Myyntikirja. Menesty uuden ajan b2b-myyntissä*. Helsinki: Alma talent.

Klein, A. 2019. The Definitive Guide to Developing a Sales Playbook. Julkaistu 10.9.2019. Luettu 24.4.2021.
<https://salesbenchmarkindex.com/insights/the-sales-playbook-guide-what-when-why-and-how/>

Nilsson, D. 2021. How to create customer profiles / buyer personas for B2B sales. Julkaistu 7.1.2021. Luettu 1.5.2021.
<https://www.daniel-one.com/customer-profiles-buyer-personas-b2b>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 7. painos. Helsinki: Alma talent.

Pennington, A. 2016. The customer experience book: how to design, measure and improve customer experience in your business (1st edition). Pearson Education.

Revella, A. 2015. Buyer Personas. How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business. Wiley.

Rosenbaum, M., Otolara, M., & Ramírez, G. 2017. How to create a realistic customer journey map. Business Horizons, 60(1), 143–150.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>

Saarijärvi, H & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.

Savaspuro, M. 2017. Heitä mission roskikseen- vain olemassa olon tarkoituksella on väliä. Julkaistu 15.6.2017. Luettu 20.4.2021.
<https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/heita-missio-roskikseen-olemassaolon-tarkoituksella-valia/>

Schneider, J. 2015. The Double Diamond: Strategy + Execution of the Right Solution. Julkaistu 3.2.2015. Luettu 29.4.2021.
<https://www.thoughtworks.com/insights/blog/double-diamond>

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, E., Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World: A Practitioners' Handbook. O'Reilly.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen M-H., Valtanen, J., Martinsuo, M. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja *TIEDE + TEKNOLOGIA*; 5/2015. 2015:154 + app. 4. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1> [urn].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L., Raddats, C., & Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *The Journal of Services Marketing*, 31(2), 172–184. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-035>