



# Asiakaslähtöinen ratkaisumyynti täydennyskoulutusten myynnissä

Elina Vasarinen

2021 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

# Asiakaslähtöinen ratkaisumyynti täydennyskoulutusten myynnissä

Elina Vasarinen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2021



---

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin asiakaslähtöiseen ratkaisumyyntiin täydennyskoulutusten myynnissä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantajalle kehitysehdotus asiakaslähtöisestä ratkaisumyynnistä koulutuksen kiinnostavuuden lisäämiseksi ja myynnin varmistamiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona suomalaiselle koulutukselle ja koulutuspalveluilla tarjoavalle yritykselle keskittyen yhteen ennalta valittuun koulutukseen. Työ toteutettiin tutkimuksellisenä opinnäytetyönä. Tutkimuskysymykseksi muodostui ”miten kehittää myyntiprosessia ja koulutusta kohti asiakaslähtöistä, tehokasta ja tuloksellista ratkaisumyyntiä?”. Tutkimuskysymyksen tavoitteena oli tunnistaa asiakkaiden ostoprosessi ja koulutustarpeet sekä koulutuksen myyntiprosessin ja sisällön haasteet. Tietoperustana työssä hyödynnettiin myyntiprosessin, asiakkaiden ostoprosessin, ratkaisumyynnin sekä asiakaskuuntelun -ja lähtöisyyden teoriaa.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät olivat teemahaastattelu ja kehittämistyöpaja. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kahdelle eri kohderyhmälle. Kohderyhmät olivat koulutukseen aiemmin osallistuneet sekä yritysten ostopäätöksistä vastaavat henkilöt. Aiemmilta koulutukseen osallistujilta selvitettiin haastattelulla kokemuksia myyntiprosessista ja asiakkaasta huolehtimisesta. Yritysten päätöksistä vastaavilta selvitettiin yritysten käytäntöjä ulkoisiin koulutuksiin osallistumisesta sekä ostoprosessin kulkua. Toimeksiantajayrityksen henkilöstölle järjestettiin kehittämistyöpaja, jossa työstettiin kohderyhmien haastatteluista nousseita kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön kehittämis ehdotuksessa on huomioitu asiakkaalle arvonluontiin vaikuttavat tekijät. Arvonluontitekijät on jaoteltu myyntiin, markkinointiin, sisältöön ja kumppanuussuhteeseen. Kehitysehdotus on rakennettu niin, että tutkittava koulutus vastaisi paremmin asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Opinnäytetyön myötä ilmennyt kehitysehdotus lisää toimeksiantajan asiakasymmärrystä, parantaa näkyvyyttä toimialalla ja luo kilpailuetua.

Asiasanat: myyntityö, ratkaisumyynti, arvonluonti

Elina Vasarinen

**Sales of customer-oriented solutions in the sale of updating education**

Year                      2021    Pages                      55

---

This Bachelor's thesis examines customer-oriented solution sales in the sale of continuing education were introduced. Solution sales brings value for the customers in selling situations. The idea was to create a development proposal for the client to develop the sales process and customer-oriented to better match solution sales and increase the client's turnover. The thesis was carried out as an assignment for a Company X providing training and training services, focusing on one pre-selected training sales process. The work was carried out as a research thesis, and the research question was "How to develop the sales process and training towards customer-oriented, efficient and effective solution sales?". The research question aimed to examine the customers' purchasing process and training needs in order to develop the sales process. The knowledge base was based on the sales process, customer purchase process, and solution sales theory.

Qualitative methods were used as research methods. The methods used were a thematic interview and a development workshop. The thematic interviews were conducted as individual interviews for two different target groups. The target groups were previous participants and those responsible for the client's companies' decisions. Previous participants were interviewed to find out their experiences of the sales process and customer care. Those responsible for the companies' decisions were asked about the companies' practices in participating in external training and the course of the purchasing process.

A development workshop was organized for the personnel of the client company, where development proposals emerged from the interviews with the target groups were worked out. Eventually, the work resulted in a process-based development proposal to develop the training and sales process. The development proposal has been thought out in its entirety to meet better the solution sought by customers. The aim is to keep the development proposal as concrete as possible so it can be utilized as smoothly as possible by the client. The development proposal that emerged from the thesis project will enable the client to gain customer understanding, visibility in the industry, and competitive advantage.

Keywords: sales work, solution selling, value creation

## Sisällys

1	Johdanto .....	8
2	Asiakaslähtöinen ratkaisumyynti.....	9
2.1	Mielikuva hinnasta .....	12
2.2	Asiakkaan tarpeen tunnistaminen.....	12
3	B2B myyntiprosessi .....	14
3.1	Myyntiä edeltävä valmistelu ja alkulähestyminen .....	16
3.2	Asiakkaan kohtaaminen ja tarvekartoitus .....	17
3.3	Kaupan päättäminen ja asiakkaasta huolehtiminen .....	19
4	Asiakkaan ostoprosessi .....	20
4.1	Ostoprosessin kriittiset pisteet .....	22
4.2	Asiakkaan ostoprosessissa tukeminen .....	24
5	Myyntityön eettisyys .....	24
6	Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset .....	27
6.1	Tutkimuskysymykset.....	27
6.2	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	28
6.3	Teemahaastatteluiden toteutus.....	30
6.4	Teemahaastatteluiden tulokset .....	32
6.5	Teemahaastatteluiden johtopäätökset .....	36
7	Kehittämistyöpajan toteutus ja tulokset.....	38
7.1	Kehittämistyöpajan suunnitelma ja toteutus .....	39
7.2	Kehittämistyöpajan tulokset ja johtopäätökset .....	42
8	Kehitysehdotukset.....	44
9	Johtopäätökset .....	47
10	Pohdinta.....	49
	Lähteet .....	50
	Kuviot ja kuvat .....	52
	Liitteet.....	53

## 1 Johdanto

Onnistunut myynti on yrityksen liiketoiminnan edellytys. Onnistuneen myynnin tulisi olla asiakkaan kuuntelu ja tilanteen ymmärtäminen. Asiakslähtöisyys ja ratkaisumyynti ovat työkaluja myynnin onnistumiseen. Asiakkaalle tulisi aina pyrkiä luomaan arvoa myynnin eri toimenpitein ensikohtaamisesta alkaen. Tulevaisuudessa ratkaisumyynnin ja asiakkaiden kuuntelun merkitys korostuu myös luottamuksen rakentamisessa (Laine 2015, luku 1). Aidosti asiakaskeinen ja luottamuksellinen toiminta tulisi näkyä myös yritysten strategisessa päätöksenteossa.

Sujuva myyntiprosessi ja asiakkaan ostoprosessin kriittisten pisteiden tunnistaminen auttavat myyjää eteenpäin kohti kaupallista menestystä. Vuorion (2008, 40) mukaan laadukas myynti perustuu toimivaksi testatun myyntiprosessin noudattamiseen. Tulevaisuudessa on nähtävillä, että myyntiprosessin tunteminen ei pelkästään riitä. Asiakkaat hakevat myyjiltä tukea oman strategiansa toteutumiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen. (Laine 2015, luku 1.) Myynti on siis asiakaslähtöistä toimintaa, millä pyritään vastaamaan asiakkaiden tarpeeseen arvoa tuottavien prosessien ja ratkaisujen avulla.

Tämä opinnäytetyön rakentui omasta ja toimeksiantajayrityksen kiinnostuksesta kehittää koulutuksen myyntiprosessia, markkinointia, sisältö ja kumppanuussuhdetta enemmän kohti ratkaisumyyntiä ja asiakasarvon luomista. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä opinnäytetyönä toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantajana opinnäytetyölle oli suomalainen koulutus- ja koulutuspalveluita tarjoava osakeyhtiö. Tutkimustyössä keskityttiin yrityksen yhteen koulutustuotteeseen. Koulutuksella on pitkä historia ja siitä oli saatavilla paljon asiakas- ja koulutuskokemuksia. Koulutus on ollut rahallisesti merkittävä toimeksiantajayrityksen tarjoamassa koulutusportfoliossa.

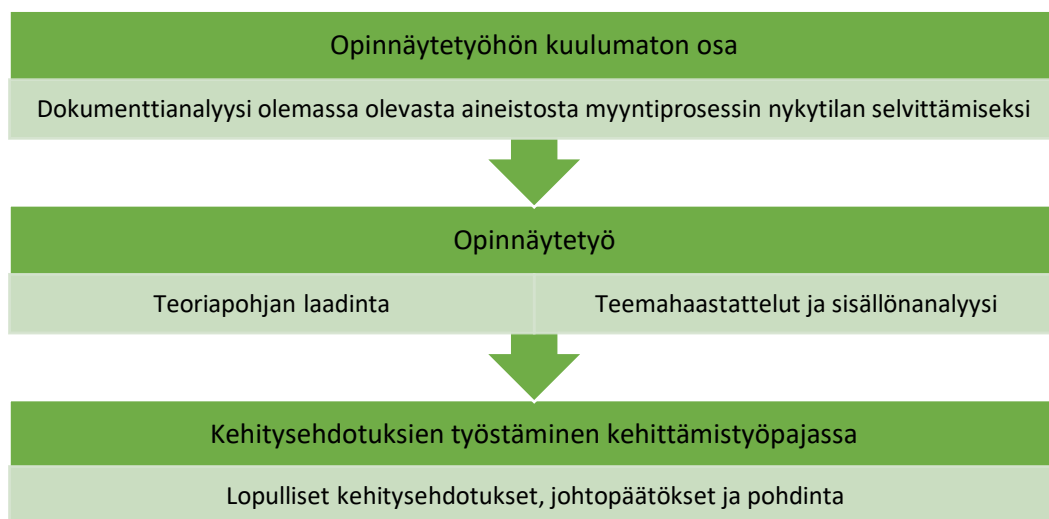
Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millä toimenpiteillä koulutusta tulisi kehittää asiakaslähtöisemmäksi koulutuksen kiinnostavuuden ja myynnin kasvun varmistamiseksi. Tavoitteen mukaisesti opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli: ”miten kehittää myyntiprosessia ja koulutusta kohti asiakaslähtöistä, tehokasta ja tuloksellista ratkaisumyyntiä”. Päätutkimuskysymyksen lisäksi määriteltiin apututkimuskysymyksiä mitkä esitellään tarkemmin haastatteluja käsittelevässä luvussa 6. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka toteutettiin kahdelle eri kohderyhmälle. Kohderyhmät määräytyivät toimeksiantajayrityksen aloitteesta tutkimuksen tavoite huomioiden. Teemahaastatteluista nousseiden kehitysehdotuksien tueksi järjestettiin kehittämistyöpaja toimeksiantajayrityksen henkilöstölle, jotta varmistettiin kehittämissuositusten tarkoituksenmukaisuus. Lopputuloksena opinnäytetyössä



muodostettiin kolmeen aihealueeseen keskittyvää kehittämis ehdotusta koulutuksen arvon ja kiinnostavuuden kasvattamiseksi.

Työ eteni kuvion 1 mukaisesti. Opinnäytetyön eteneminen alkoi koulutuksen myyntiprosessin nykytilan selvittämisestä ja analyysistä. Se sisälsi toimeksiantajayrityksen henkilöstön kaksi haastattelua sekä dokumenttianalyysin jo olemassa olevan tiedon perusteella. Dokumenttianalyysissa käsiteltiin aiempien vuosien osallistujamäärätavoitteita, budjetteja, asiakaspalautteita, kiinnostuneiden määrää, asiakaskontakteja ja myyntiprosessin kestoa. Tämä osio on julistettu salaiseksi ja siksi jätetty opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyön varsinainen teko alkoi teoriapohjan laadinnalla. Teoriapohjan ideana oli paneutua asiakaslähtöiseen ratkaisumyyntiin, B2B myyntiprosessin ja asiakkaan ostoprosessiin kaupallisen tilanteen ja tavoitteiden ymmärtämiseksi. Teoriapohjan laadinnan jälkeen luvusta 6 alkaen käsiteltiin varsinainen tutkimuksellinen osuus eli teemahaastatteluiden toteutus asiakkaiden ostoprosessin ja asiakaskokemuksen ymmärtämiseksi. Tämän jälkeen teemahaastattelut käsiteltiin sisällönanalyysin keinoin tarkempien tuloksien ja johtopäätösten selvittämiseksi. Seuraavaksi järjestettiin toimeksiantajayrityksen henkilöstöstä valitulle ryhmälle kehittämistyöpaja. Viimeisenä opinnäytetyössä koottiin lopulliset tutkimuksen perusteella syntyneet kehittämis ehdotukset, luotiin johtopäätökset tutkimuksesta sekä pohdinta opinnäytetyön onnistumista peilattuna tavoiteisiin.



Kuvio 1 Opinnäytetyön eteneminen

## 2 Asiakaslähtöinen ratkaisumyynti

Asiakaslähtöisyydestä ja ratkaisumyynnistä on puhuttu pitkään. Molemmat esiintyvät usein tavoitteissa ja puheissa, mutta niiden toteutuminen jää heikoksi. Tuotelähtöisessä toiminnassa

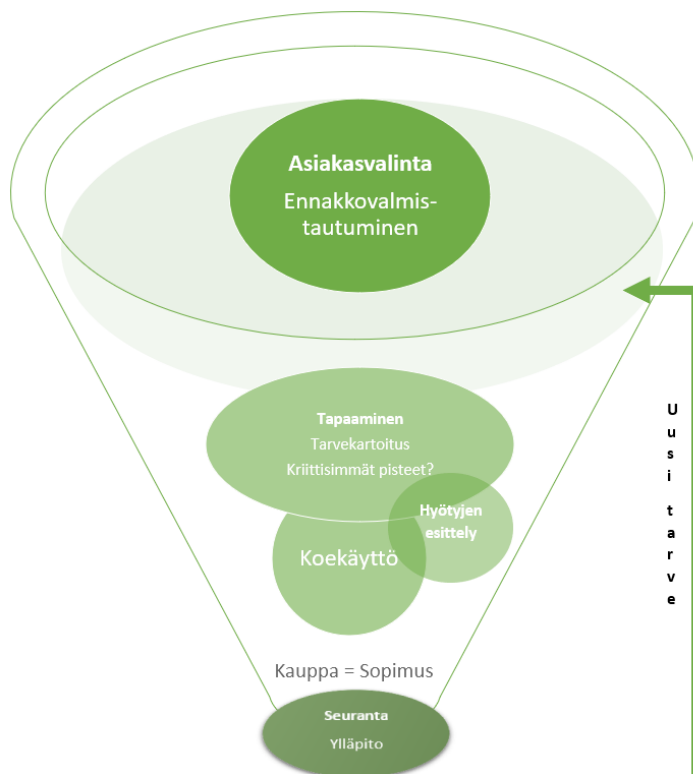
keskitytään helposti vain sisäiseen näkökulmaan ja asiakas unohdetaan tai jätetään vähemmälle huomiolle. (Laine 2015, luku 1.) Asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyntäminen avaa yritykselle mahdollisuuksia kehittää toimintaa ja varautua tulevaisuuden riskeihin (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 101). Asiakslähtöisen liiketoiminnan ajatuksena on omien tuotteiden ja palveluiden sijasta keskittyä asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen ja siinä ilmenneiden haasteiden ratkaisemiseen. Usein haasteet ovat asiakkaalle itselleenkin piileviä ja tiedostamattomia. Näiden piilevien haasteiden tunnistamisella myyjän toimesta pystytään herättämään asiakkaan mielenkiintoa. Asiakslähtöiset organisaatiot pyrkivät luomaan asiakkaan liiketoiminnalle hyötyjä ja tuoda rakentavasti esiin ideoita ja ajatuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Lähtökohtana asiakslähtöisessä toiminnassa on ymmärrys asiakkaiden haasteiden, tarpeiden ja tilanteiden erilaisuudesta. Myyntiorganisaation halu auttaa asiakasta kuvastaa erinomaisesti asiakslähtöistä ajattelua. (Laine 2015, luku 1.)

Ratkaisumyynnin lähtökohta on myydä kokonaisvaltaista hyötyä, jota asiakkaalle ei tarjota muualla (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 25). Entisestään kiristyvässä kilpailussa yrityksienvälillä tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin tai hintaan pohjautuvilla myyntiargumenteilla tuloksien saavuttaminen ja kasvattaminen on haastavaa (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 17). Ratkaisumyynnissä myyjä-asiakas-asetelmassa korostuu perinteistä vuorovaikutteisempi ja tiiviimpi yhteydenpito (Alanen ym. 2005, 25). Myyjä tuntee asiakkaan liiketoiminnan sekä tavoitteet pystyen ideoimaan sekä tarjoamaan ratkaisuja, joista asiakas hyötyy enemmän pelkän ostetun tuotteen tai palvelun sijaan (Roune, Britsow & Terho 2011, 13). Tuotteen tai palvelun ominaisuuksien sijaan myyjän argumentit ovat asiakkaan tuottavuuden parantamisessa, liikevaihdon kasvattamisessa, konkreettisissa kustannussäästöissä ja strategisen haasteen ratkaisussa (Roune & Joki-Korpela 2008, 12, 116-118).

Myyntiorganisaatiossa voidaan toteuttaa rinnakkain tuotemyyntiä ja ratkaisumyyntiä. Verratessa merkityksellistä eroa myyntitapojen välillä on suhtautuminen yhteistyöhön. Tuotemyynnissä suhde myyjän ja asiakkaan välillä on usein etäinen. Ratkaisumyynnissä suhde on usein molemminpuolista ja yhteistyöhaluista. Asiakas myös luottaa ratkaisumyynnissä enemmän myyntiorganisaatioon pelkän tuotteen tai palvelun sijaan. (Kaario ym. 31-32.)

Ratkaisumyynnissä kokonaisuus on usein sellainen mitä kilpailijoiden on vaikea kopioida ja mitä asiakas ei saa muualta. (Kaario ym. 2004, 34.) Kun myyjä todella tuntee asiakkaan tilanteen, pystyy hän paremmin tunnistamaan ongelmakohtia ja tarpeita. Asiakassuhde rakentuu usein syvällisemmäksi ja merkityksellisemmäksi sekä mahdollisesti pitkäaikaisemmaksi. (Roune ym. 2011, 26-27.) Parhaimmillaan asiakkuudesta muodostuu molempien osapuolien liiketoimintaa ja tietoa kehittävä kumppanuus, jossa avoimella kommunikoinnilla löydetään uusia mahdollisuuksia ja saavutetaan menestystä. (Kaario ym. 2008, 84.)

B2B- ja ratkaisumyynti sisältää useita resursseja ja aikaa vieviä toimenpiteitä. Myyntiorganisaation olisi tavoiteltava sellaisia asiakkuuksia, jotka eivät vie liikaa resursseja suhteutettuna tulokseen. Erityisesti ratkaisumyynnissä ei ole kannattavaa panostaa kaikkiin vaan kohdistaa arvokkaat ja harkitut toimenpiteet strategisesti sopiviin ja potentiaalsiin asiakkaisiin. (Laine 2008, 81-82.) Asiakkaiden segmentoinnilla pystytään tehostamaan ja resursoimaan myynnin työskentelyä olennaisesti. Suurimpana etuna segmentoinnissa on resursoinnin määrittely haluttuihin asiakasryhmiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 77-78.) Alla olevassa kuviossa 2 on esitelty yritysmyyntin suppilomalli. Ratkaisevinta mallin mukaan on valita oikeat asiakkaat ja kartoittaa heidän tarpeensa asiakastapaamisella. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 96.)



Kuvio 2 Suppilomalli yritysmyynnissä (mukaillen Rubanovitsch & Aalto 2007, 96.)

Ratkaisumyyntin toimivuuden edellytys ja optimaalinen toimintakyky varmistetaan järjestelmällisellä dokumentoinnilla. Tämän avulla pystytään tuottamaan myyntiennusteita ja -raportteja myynnin ja koko organisaation tueksi. Toiminnan tulisi olla yhtenäisesti määriteltyä ja linjattua jotta se olisi koko henkilöstön käytössä. Esimerkiksi joissakin yrityksissä arvokas asiakastieto on sitoutuneena vain tiettyihin myyntihenkilöihin. (Kaario ym. 2004, 46-47.) Myyntihenkilöstö usein vähättelee dokumentoinnin hyötyä heille itselleen, mutta yritystasolla se on merkityksellistä. Dokumentoimatta jättäminen on riski koko liiketoiminnalle. Yrityksissä voi vaihtua henkilöstö, mutta ajantasaisen asiakastiedon tulee olla saatavilla. (Laine 2008, 215-216.) Myyjien arvokas tieto asiakkuuksista ja koko kaupallisesta tilanteesta olisi tiedostettava yritysjohdossakin. Myyjien päivittäisillä kohtaamisilla asiakkaiden kanssa pystytään

havaitsemaan markkinoilla vaikuttavat tilanteet raportteja aiemmin. Tämä tieto on arvokasta yritykselle toimintaa ja palveluita kehitettäessä. (Laine 2008, 43; Roune ym. 2011, 15.) Usein organisaatiot synnyttävät uskomuksia siitä, mikä on paras tapa hoitaa asiakkuustyötä. Työympäristössä syntyy sokeita pisteitä, jolloin ei nähdä mitä ympäristössä tapahtuu. Erityisen paljon sokeita pisteitä muodostuu asiakassuhteisiin. Usein pelkästään asiakkaan kuuntelulla voidaan paljastaa sokeita pisteitä ja reagoida uudenlaisiin näkökulmiin. (Mattinen 2006, 27-28.)

## 2.1 Mielikuva hinnasta

Ratkaisumyynnin mallia noudattavat myyjät ja myyntiorganisaatiot havaitsevat asiakaspotentiaalia myös niin sanotuissa ei-aktiivisissa asiakkaissa. Kun myyjällä on vapaat kädet monipuolisten ja laajojen ratkaisujen luomiseen, asiakas ei ole vielä määritellyt tarvettaan ja hintaa tarkasti. Lisämyynnin mahdollisuus tällaiselle asiakkaalle on suurempi sillä asiakkaan ostopäätös ei ole pelkästään hintaan perustuva. Hintaa tärkeämpi tekijä asiakkaalle on oikeanlaisen ratkaisun löytäminen, jotta mahdollinen ongelma saadaan ratkaistuksi. (Laine 2008, 51-52.) Konsultatiivisen myynnin rooli korostuu, sillä asiakkaan ongelman syihin pureudutaan ja ne pyritään ratkaisemaan.

Ratkaisumyynnissä hinta-laatusuhde on vaikeammin nähtävissä ja kuvailtavissa asiakkaalle. Yhtenä vaikuttavana tekijänä hintaan on toimittajan maine tai ratkaisun laatu ja toimivuus. Toiselle arvokkaampaa voi olla toimitus- ja peruutusehdot. Jokainen asiakas painottaa erilaisia tekijöitä ja arvostaa erityyppisiä piirteitä. (Roune & Joki-Korpela 2008, 116-118.) Laadukkaalla tarvekartoituksella pienennetään hintaneuvotteluiden kestoja ja todennäköisyyttä. Ratkaisumyynnin ideana on osoittaa asiakkaalle tuotteen tai palvelun tuomat hyödyt, jolloin hinta muodostuu toissijaiseksi. Myyjän ei tulisi aloittaa keskustelua hinnan laskemisesta tai tarjouksista. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 125-126.)

Ratkaisumyynnissä hinnan perusteleva vaatii myyjältä erinomaisten myyntitaitojen lisäksi tietoa aikaisemmista ratkaisuista ja niiden tuomista hyödyistä asiakkaalle. Referenssiyrityksen käyttäminen esimerkkinä saattaa vakuuttaa asiakasta ratkaisun toimivuudesta. (Roune & Joki-Korpela 2008, 118.) Yksinkertaisimmillaan myyjän argumentointitaidot ja valmistautuminen myyntitilanteeseen sekä vastakysymysten esittäminen ratkaisevat myös hintaneuvotteluissa (Reilly 2003, 192).

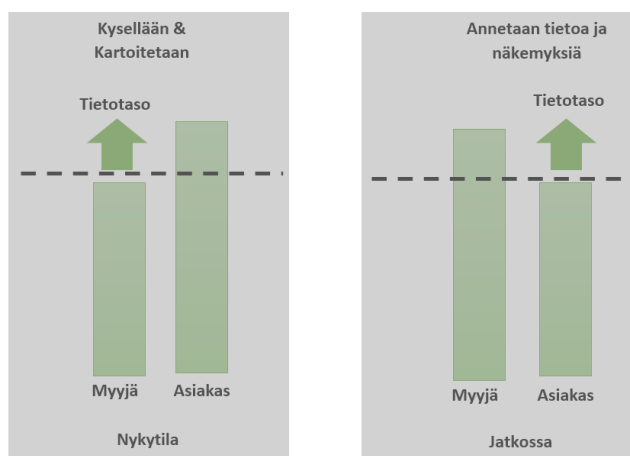
## 2.2 Asiakkaan tarpeen tunnistaminen

Tarvekartoitus on myyntiprosessin ensivaiheita. Tarvekartoituksella haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin; Kuka tai ketkä käyttävät palvelua? Mitkä asiat ovat tärkeitä asiakkaalle? Mikä on toivottu aikataulu? Miten palvelu voi vaikuttaa asiakkaan elämään tai liiketoimintaan? Lyhykäisydessään tarvekartoitus vastaa kysymyksiin kuka, mikä, milloin, missä, miksi ja miten. Kuuntelemalla asiakasta myyjä pystyy löytämään tarvitsemansa myyntiargumentit

johon myyntiesittelyn tulisi pohjautua. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 80, 89.) Yksinkertaisimmillaan myyjän tulee selvittää asiakkaan mennyt aika, nykytila ja tulevaisuus. Jokaisen asiakaskohtaamisen tavoitteena tulisikin olla asiakkaan kokonaisvaltaisen ongelman ratkaiseminen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 82, 83.) Tavoitteellisella asiakaskohtaamisella säästetään aikaa ja pystytään näkemään asiakkaan tilanne kokonaisvaltaisesti. Aiemmat epäonnistumiset ja tulevaisuuden strategiset tavoitteet myös määrittelevät ratkaisun vaihtoehtoja.

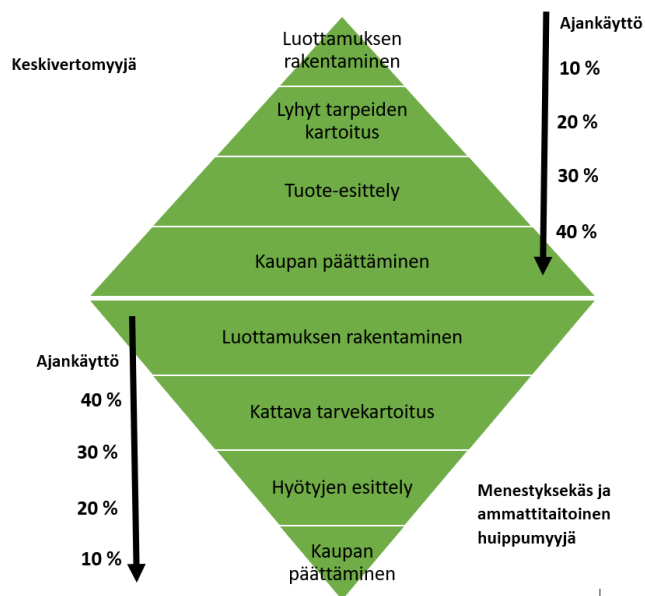
Huolimatta asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksesta entistä itsenäisempään suuntaan, myyjän rooli korostuu erityisesti oikeanlaista ratkaisua haettaessa. Myyjän pitää pystyä entistä nopeammin havaitsemaan ja tunnistamaan asiakkaan tarve ja viemään ostoprosessia kussakin tilanteessa eteenpäin. Asiakkaiden yleisen tietotason kehittyessä tulee myyjillä olla enemmän ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä. Asiakasymmärryksen merkitys tässä korostuu entisestään. Tulevaisuudessa on nähtävillä, että myyjän tehtävänä on toimia asiakkaan asiantuntijana, joka pystyy tunnistamaan asiakkaalla olevia parannustarpeita ja esittämään kehitysehdotuksia, sekä auttamaan ratkaisemaan niitä. (Laine 2015, luku 3.)

Asiakkaan tietotason noustessa myyjien on pystyttävä nostamaan omaa profiilia ja osaamista. Myyjältä haetaan syvyyttä ja asiantuntemusta auttaa asiakasta. Asiakkaat haluavat kohtaamisilta arvoa ja näin ollen myyjän tulee pystyä herättelemään, tuomaan uusia ajatuksia, ideoita ja näkemyksiä toiminnan kehittämiseksi. Myyjän keskeisenä motiivina tulisikin olla ratkaista asiakkaan ongelma tai haaste. Normaalisti myyjän tekemällä tarvekartoituksella päästään parhaimmassa tapauksessa vain samalle tietotasolle asiakkaan kanssa. Asiakas arvostaakin enemmän sellaista myyjää, joka laittaa ajattelemaan ja haastamaan vanhoja toimintatapoja. Ajateltaessa ratkaisua asiakkaat haluavat myyjän esittävän konkreettiset hyödyt, jota he ratkaisulla saavuttavat. Alla olevassa kuviossa 3 on kuvattuna asiakkaan ja myyjän tietotason erot ennen ja nyt. (Laine 2015, luku 3.)



Kuvio 3 Asiakkaan ja myyjän tietotaso (mukailten Laine 2015, luku 3)

Tuotemyyjän ja asiantuntijamyynnin yksi keskeinen ero on, että tuotemyyjä on oman tuotteen tuotetietäjä mutta asiantuntijamyynnin toimii asiakkaan neuvonantajana. Esimerkiksi tuotemyyjä reagoi asiakkaan tilanteeseen mutta asiantuntijamyynnillä on valmiudet ennakkoivasti tunnistaa asiakkaan haasteita ja tarjota niihin ratkaisuja. Asiantuntijamyynnin keskittyy huomioimaan asiakkaan kokonaistilanteen sekä ostoprosessin. Yksinkertaisimmillaan asiantuntijamyynnin myy yksilöllisesti ja räätälöi esimerkiksi pelkät viestit asiakaskohtaisesti. (Laine 2015, luku 3.) Alla olevasta kuviosta 4 voidaan nähdä keskivertomyynnin ja huippumyynnin ero. Keskivertomyynnin ajankäyttö on päinvastainen verraten huippumyynnin. Ensimmäinen käyttää enemmän aikaa kaupan päättämiseen, kun jälkimmäinen panostaa luottamukseen ja kattavaan tarvekartoitukseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 37-39.)



Kuvio 4 Myyntitaidot (mukaiillen Rubanovitsch & Aalto 2007, 39)

Yrityksen organisaation toimia kehitettäessä myynti ei jatkossa saisi olla vain myyntifunktion vastuulla. Koko organisaation olisi pystyttävä tukemaan myyntiä ja asiakastyötä onnistuakseen. Yksittäisen myyjän vastuu myyntiroolissa vähenee ja kokonaisuus ratkaisee enemmän. Organisaatioiden kyky ja halu tulisi fokusoida yhdessä asiakkaiden menestyksen rakentamiseen. Menestyksekkäissä yrityksissä tulee korostumaan yhdessä tekeminen. (Laine 2015, luku 3.)

### 3 B2B myyntiprosessi

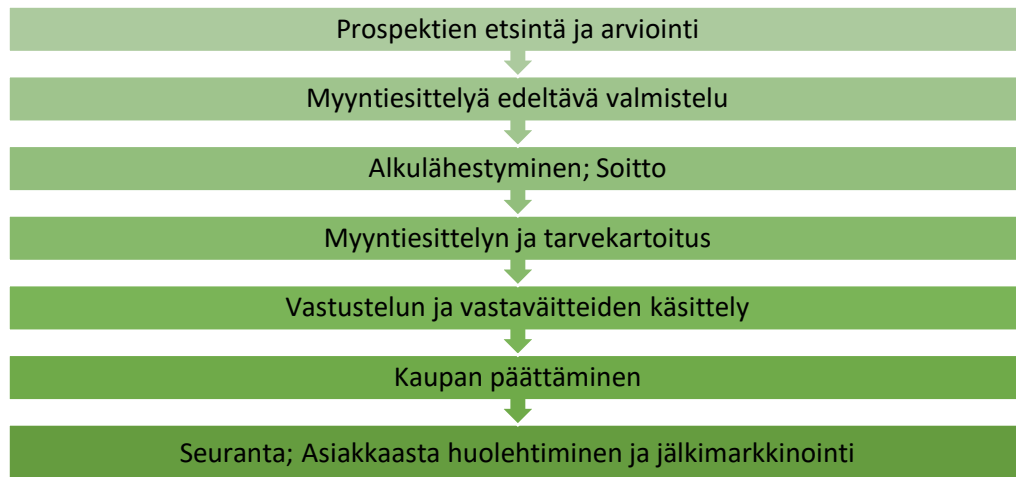
Asiakkaan tapa ostaa on muuttunut niin yritysmyyntiin, business to business (B2B) kuin kuluttajamyyntiin, business to customer (B2C) näkökulmasta. Asiakkailla on entistä vahvemmat omat näkemykset ja valta myyjiin sekä heidän edustamiin organisaatioihin. Asiakkaat

haluavat tehdä entistä enemmän päätöksensä siitä, kenen kanssa he toimivat ja miten he toimivat. Keskeisimpiä muutoksia asiakkaan toiminnassa ovat omatoimisuuden ja aktiivisuuden lisääntyminen ostotoimintaa kohtaan, ostokyvykkyyden kehittyminen sekä ostokäyttäytymisen muuttuminen. Ostotarpeiden muuttuminen sekä vaatimusten kiristyminen toimittajia kohtaan lisää asiakkaan kriittisyyttä myyntiä ja myyjiä kohtaan. Kriittisyys näkyy asiakkaiden toiminnassa siinä keitä he päästävät lähelle, miten ja milloin. (Laine 2015, luku 2.)

Huonoimmassa skenaariossa myyjä tulee mukaan asiakkaan ostoprosessin ollessa jo pitkällä ja aloittaa myymisen asiakkaalle uudestaan (Laine 2015, luku 2). Asiakkaiden muuttunut tapa ostaa vaikuttaa suoraan, miten myyntiä ja asiakastyötä tehdään. Asiakkaat kokevat oman aikansa arvokkaaksi ja myyjän ei haluta tuhlaavan arvokasta aikaa. Usein ongelma asiakastapaamisessa on asiakkaalle annettava liiallinen tiedon määrä, ennen kuin myyjä pystyy viemään asiaa eteenpäin. Asiakkaat kokevatkin kohtaamisissa kyseltävän liikaa eikä itse asiaan päästä. Pelkän nykytilan kartoitus ei asiakkaan näkökulmasta enää riitä. Myyjän asiantuntijuus lisää asiakkaan tunnetta arvoa tuottavasta osuudesta. (Laine 2015, luku 3.)

Organisaation ostoprosessi vaikuttaa enemmän rationaaliselta verraten kuluttajan ostoprosessiin. Ostoprosessin lähtökohta on kuitenkin sama kuin kuluttajalla; hankitaan tuotteita tai palveluita tyydyttämään tarve. Ostopäätökseen vaikuttaa organisaatioissa useampia tahoja kuin kuluttajalla ja myynnissä tulisi ottaa huomioon myös ne keneen ostopäätös lopulta vaikuttaa. (Bergström & Leppänen 2015, luku 3.3.) Organisaatioiden ja kuluttajien käyttäytymisessä ostoprosessissa on yhtäläisyyksiä. Yksi inhimillinen mutta helposti unohtuva tekijä on yksilöt ostopäätöksien takana. Organisaatiot nähdään usein omana maailmana ja nohhdetaan kuluttajamarkkinoinnin tutut piirteet, kuten havaitseminen ja oppiminen.

Myyntiprosessin tarkoituksena on tunnistaa ja kartoittaa asiakkaan tarpeet ja vahvistaa ratkaisun sopivuus tilanteeseen. Lopputuloksen tavoitteena on olla myyjää ja ostajaa tyydyttävä. Myyntiprosessi voidaan jakaa useaan eri vaiheeseen, se kuitenkin voi vaihdella toimialan erityispiirteiden mukaan. Noudattamalla tietynlaista organisaation toimintoihin sopivaa myyntiprosessia voidaan taata tasalaatuinen ja tasapainoinen myyntitapahtuma. (Alanen, Mälkilä & Sell 2005, 65.) Myyntiprosessi voidaan kuvata usealla eri tavalla organisaation painotuksista riippuen. Olen kuvannut myyntiprosessin Ojasalon & Ojasalon (2010, 54) mukaan. Myyntiprosessia avataan lisää seuraavissa luvuissa sekä kuviossa 5.



Kuvio 5 B2B myyntiprosessin yleiset vaiheet (Mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 54)

### 3.1 Myyntiä edeltävä valmistelu ja alkulähestyminen

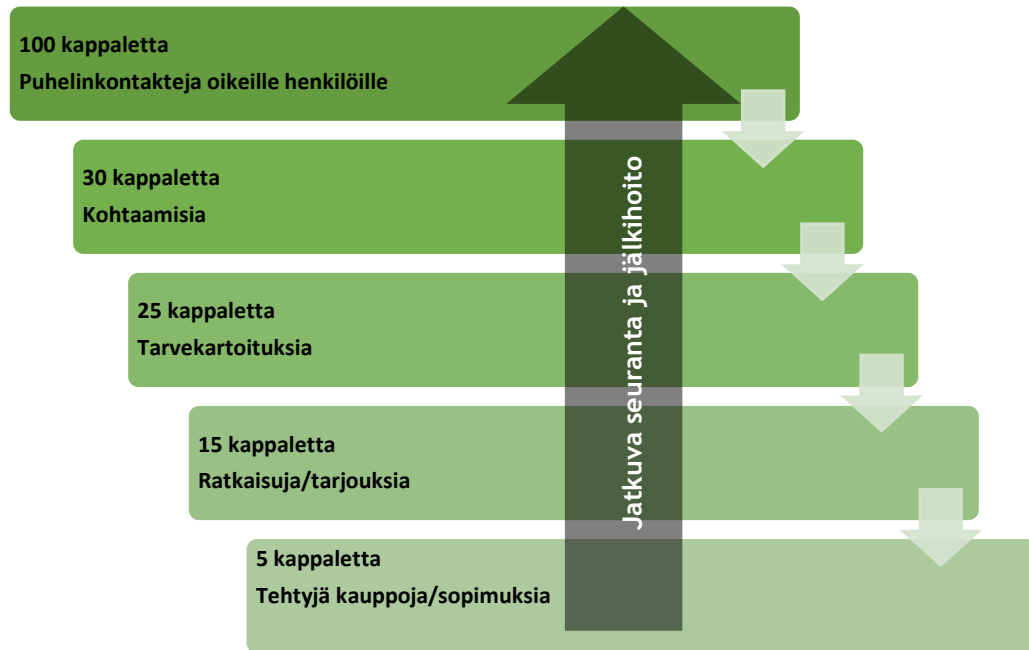
B2B myyntiprosessin ensimmäisessä vaiheessa on prospektien etsintä ja arviointi. Prospekti on yritys tai yhteyshenkilö, joka on potentiaalinen asiakas ja vastaa asiakasprofiilin määritelmää. Yrityksien myyntiprosessissa voidaan puhua prospektien etsinnän sijaan liideistä. Liidi on kontaktihenkilö, joka on ollut jo jollakin tavalla tekemisissä yrityksen tarjoaman kanssa ja sitä kautta osoittanut kiinnostusta. Liidit tulevat yleensä markkinoinnin automaatiotyökalujen kautta. (Jokela 2019.) Termien rooli myyntiprosessissa on pitkälti riippuvainen yrityksen panostuksesta inboundiin eli markkinointiin missä asiakkaat tulevat myyjäyrityksen luokse tai outboundiin missä myyjäyritys menee asiakkaan luokse. Ainoastaan inboundiin keskittyvissä yrityksissä myyntiprosessin alkulähde on liidi, jota pyritään työstämään eteenpäin myyntiprosessissa. Inboundia ja outboundia yhdistelevä sekä pelkkää outboundia käyttävällä yrityksellä puolestaan on usein suuri määrä prospekteja eli potentiaalisia asiakkaita, joita prospektoidaan eli tunnistetaan ja löydetään aktiivisesti. (Jokela 2019.)

Alkulähestyminen yritysmyyntissä tapahtuu lähtökohtaisesti poikkeuksetta puhelinsoitolla. Yksi osa ennakkovalmistautumista on valmistautua myös puhelinsoittoon muutaman minuutin ajan. Esimerkiksi selvittämällä henkilön nykyinen asema työpaikassa tai yrityksen taloudellinen tilanne. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 54-56; Rope 2003, 29,28.) Ajankohtaisten uutisten lukeminen auttaa myyjää olemaan aktiivisesti tilanteen tasalla mahdollisten YT-neuvotteluiden tai pörssilistautumisen osalta. Yhteydenoton idea kannattaa luonnostella valmiiksi sekä miten esittelee itsensä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 54-56). Puhelimessa pitää muistaa kertoa asiansa ja välttää pitkiä monimutkaisia lauseita. Myyjän on tärkeää puhua rauhallisesti, pitää taukoja ja ennen kaikkea kuunnella asiakasta.

Myyntirappuset ovat havainnollinen kuva siitä, monta soittoa on soitettava ja kuinka monta tapaamista niistä seuraa. Myyntitapaamisessa osalle asiakkaista saadaan tehtyä tarvekartoitus



ja osalle voidaan ehdottaa jotakin sopivaa ratkaisua. Tästä ratkaisusta voi syntyä kauppa. Myyjän on siis tiedostettava mitä enemmän kontakteja, sitä enemmän onnistuneita kauppia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 50.) Kuviossa 6 myyntirappuset mukailen Rubanovitsch & Aalto (2007, 50).



Kuvio 6 Myyntirappuset (mukaien Rubanovitsch & Aalto 2007, 50)

### 3.2 Asiakkaan kohtaaminen ja tarvekartoitus

Myyjän hyvän ensivaikutelman saamiseksi on oleellista muistaa omat käyttäytymistavat, olla ajoissa paikalla, palvella reippaasti asiakasta, olla määrätietoinen ja itsevarma sekä herättää kiinnostus olemalla positiivinen ja aktiivinen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 67; Pekkarinen, Sääsä, Vornanen 1997, 97-98.) Myyjän tehtävänä myyntiprosessissa on johtaa sitä ja ohjata oikeaan suuntaan, mutta samalla toimia kiireettömästi. Mikäli asiakaskohtaamisessa on läsnä useampi henkilö, myyjän tulee huomioida heidät kaikki tarvekartoituksessa esittämällä kysymyksiä tasapuolisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 65-71.)

Myyntiesittely on myyntiprosessin kriittisimpiä vaiheita. Esittelyssä on erityisen tärkeää nostaa esille ostavan organisaation saama hyöty tuotteesta tai palvelusta. Usein hienot ominaisuudet tai triviaalit yksityiskohdat eivät ole tätä, ellei kyseessä ole hyvin uniikki tuote tai palvelu. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.) Kohtaamisessa on muistettava tapaamisen päätavoite eli kauppa tai hankintapäätös. Myyjän on asiakastuntemuksen lisäksi tärkeää tuntea oma tuotteen, mitä paremmin myyjä osaa vastata asiakkaan kysymyksiin tuotteen tai palvelun ominaisuuksista sen paremman vaikutelman myyjä asiakkaalle antaa.

Myynti ammattilaiset korostavat myyntiesittelyssä kattavaa ja oikein muotoiltua tarvekartoitusta. Myyntiprosessi kulminoituu asiakkaan tarpeeseen ja tilanteeseen. Ei saa olettaa mitään asiakkaan tilanteesta, vaan kysyä ja kuunnella. Tarvekartoituksen aikana ei ole tarkoitus vielä esitellä tuotetta vaan ainoastaan selvittää asiakkaan tarpeet ja tilanne sekä yrityksen nykytila ja mahdolliset tulevaisuuden näkymät. Tarvekartoituksen avulla lisätään kaupan arvoa silloin kun asiakkaan tarpeet pystytään tunnistamaan ja saada hänet kiinnostumaan ratkaisusta yksittäisen tuotteen tai palvelun sijaan. Kysymisen ohella kuunteleminen on oleellinen osa tarvekartoitusta. Asiakkaalle tulee antaa riittävästi aikaa vastauksen antamiseen. Mitä enemmän myyjä osaa ja antaa asiakkaan puhua sen paremmin luottamus myyjän ja asiakkaan välille rakentuu. Asiakkaan kuunteleminen ei pelkästään riitä, on ymmärrettävä kuulemansa. Esimerkiksi alan erilainen termistö voi aiheuttaa sekaannuksia mistä syystä lisäkysymyksiä esittäminen ja tarkentaminen on paikallaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 73, 87-88.)

Myyjän on panostettava myyntitilanteessa näkemään asiakkaan piilevät ja ilmaistut tarpeet. Ilmaistu tarve tunnistettavissa paremmin, sillä se koostuu eleistä ja sanoista. Asiakas sanoo esimerkiksi haluavansa ratkaista jonkin ongelman viipymättä ja ryhtyä heti tarvittaviin toimenpiteisiin. Piileviä tarpeita tunnistettaessa myyjä pitää päästä asiakkaan pään sisälle huomatakseen ja tunnistaa ne. Piileviä tarpeita on esimerkiksi ongelmat, vaikeudet, tyytymättömyydenaiheet ja pelko. Asiakas ilmaisee näitä elein tai kuvailemalla asioita esimerkiksi ”tämä on melkein täydellinen” tai ”ongelma on suurempi mitä osasin ajatella”. Ilmaistut tarpeet ovat toivomuksia ja aikomuksia ja johtavat usein ostopäätökseen. Piilevät tarpeet ovat heikkoja, kehittymättömiä havaintoja tai tyytymättömyyden aiheita ja ongelmia, jotka johtavat harvemmin välittömästi ostopäätökseen. (Rackham 1996, 108-111.)

Tarvekartoituksen lopputuloksena myyjä pystyy ehdottamaan asiakkaalle ratkaisua, joka vastaa mahdollisesti hänen organisaationsa tarpeita. Myyjän tehtävän on esitellä myyvästi ja ytimekkäästi tuotteen tai palvelun ominaisuuksia mitkä kiinnostavat asiakasta. Perusteluiden tulee liittyä asiakkaan tarpeisiin, näin hyötyjen esittely keskittyy todellisuudessa asiakkaan tarpeiden ratkaisemiseen. Ylhäältä alas-myyntillä tarkoitetaan, että hyötyjä esiteltäessä lähde-tään asiakkaalle laadukkaimmasta ja kattavimmasta ratkaisusta. On psykologisesti helpompaa aloittaa ratkaisujen esittäminen arvokkaimmasta ratkaisusta. Tällöin on todennäköisempää että asiakas päätyy johonkin esitettyyn ratkaisuun. Esiteltäessä ratkaisuja arvokkaammasta päästä halvempaan joutuu myyjä harvemmin tinkimään hinnoista ja menestyy paremmin pienemmälläkin asiakasmäärillä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 98-101.) Kuviossa 7 on kuvattuna myyntirappuset alhaalta ylös sekä ylhäältä alas mukailen Rubanovitschia ja Aaltoa (2007, 98-101.)



Kuvio 7 Miten ylhäältä alas myynti etenee? (Mukaillen Rubanovitsch & Aalto 2007, 101)

Hyötyjä esiteltäessä asiakas esittää myyjälle lähes poikkeuksetta vastaväitteitä. Myyjän tulisi nähdä vastaväitteet mahdollisuutena syventyä asiakkaan tarpeisiin ja kasvattaa samalla luottamusta sekä näyttää oma ammattitaitonsa. Vähäpätöisimmiltäkin tuntuvia vastaväitteitä ei tule sivuuttaa vaan käsitellä yksitellen huolellisesti. Välttely antaa helposti asiakkaalle kuvan, että myytävässä ratkaisussa on heikkoja puolia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 117-120.)

### 3.3 Kaupan päättäminen ja asiakkaasta huolehtiminen

Myyjän valmistautuminen ja onnistuminen mitataan kaupan päättämisessä. Arvokkaiden tuotteiden tai palveluiden myynti on aina haastavampaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 121-122.) Myyntiprosessin lähestyessä loppua myyjä on ehtinyt kartoittamaan asiakkaan tarpeet ja esitellä hyödyt. Asiakas on mahdollisesti saanut kokeilla tuotetta tai saanut siitä jotain konkreettista näyttöä. Myyjä on aina vahvoilla asiakkaan kysyessä avoimesti ”mitä te suosittelisitte?”. Tässä hetkessä myyjän on tehtävä päätös helpoksi asiakkaalle. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 123-125.) Kun myyjä on tehnyt tarvekartoituksen huolellisesti, pystyy hän osoittamaan asiakkaalle parasta ratkaisu nykyiseen tilanteeseen ja tarpeeseen.

Asiakkaan ostosignaali on merkki kiinnostuksesta tuotetta tai palvelua kohtaan. Se voi ilmetä missä tahansa myyntiprosessin vaiheessa. Asiakkaan ostosignaali voi olla esimerkiksi jokin lausahdus ”mielenkiintoinen näkökulma”, ”tuota en ole aiemmin ajatellut”, ”olen tutustunut asiaan jo aikaisemmin” tai ”meillä on tarjouspyyntökin jo kohta lähdössä”. Ostosignaalin hyödyntäminen on myyjän vastuulla. Siihen kannattaa tarttua heti esimerkiksi kysymällä asiakkaalta mistä hän on kuullut tuotteesta tai palvelusta aiemmin. Joissakin tapauksissa kilpailija on saattanut herättää asiakkaan mielenkiinnon, mutta kilpailija ei ole saanut kauppaa

päätökseen. Asiakkaan pyyntö selittää jokin asia vielä kertaalleen on hyvin vahva ostosignaali. Tällöin hänellä on kaikki tarvittava tieto, mutta hän haluaa varmistaa vielä kaiken tehdäkseen päätöksen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 127.)

Kun asiakkaan ostosignaalit ovat selkeät, myyjä voi testata mahdollisuutta kysyä kauppaa päätökseen esimerkiksi sopivalla toimitusajalla tai tilaukseen vaadittavilla tiedoilla. Myyjän tulee olla valmistautunut kaupan päättämisen kysymiseen missä tahansa myyntiprosessin vaiheessa. Tähän vaaditaan hyvää tilanteen ymmärtämistä ja asiakkaan kuuntelua ostosignaalien tunnistamiseksi. Asiakkaan epäröidessä myyjä voi osoittaa asiakkaalle empatiaa ymmärtämällä epävarmuus ja osoittaa olevansa kiinnostunut asiakkaan ajatuksista. Tällöin myyjälle syntyy tilanne ehdottaa jotakin ratkaisua mikä on asiakkaalle varma ratkaisu. Kaupan päättämisen jälkeen luodaan sopimus myyjän ja asiakkaan välillä. Asiakkaan kanssa tulee käydä läpi sopimuksen pääkohdat, kaupan ehdot, aikataulu, toimitustapa ja muut mahdolliset hankintaan liittyvät seikat. Sopimuksen laatiminen vaatii tarkkuutta ja tilauksen on oltava täsmällisesti oikein. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 130-133, 149.) Tarkkuus sopimuksissa ja tilausvahvistuksissa lisää asiakastyytyväisyyttä ja luo positiivista vaikutelmaa myyjän tarkkuudesta sekä toiminnasta.

Myyntiprosessin viimeisen vaiheen keskiössä on asiakkaasta huolehtiminen. Tämä tapahtuu asiakassuhdetta syventämällä ja rakentamalla asiakasuskollisuutta asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Tarkoituksena on vahvistaa tulevaisuuden myyntimahdollisuuksia ja lisämyyntiä. Asiakastyytyväisyyden varmistaminen ja vahvistaminen koostuu useasta osa-alueesta kuten oikea aikaiset toimitukset, laatu, henkilökunnan koulutus ja opastus sekä asiakkaan kysymyksiin ja reklamaatioihin vastaaminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54-59.) Yksinkertaisimmillaan asiakkaasta huolehtiminen on seurantasoitto. Seurantasoitto vahvistaa asiakassuhdetta ja varmistaa samalla asiakastyytyväisyyden. Esimerkiksi jos asiakas on ollut tyytymätön, aikaisessa vaiheessa puuttuminen estää ongelman pahenemista tai mielipahan muodostumista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 155-159.)

#### 4 Asiakkaan ostoprosessi

Ymmärtämällä paremmin asiakkaan ostoprosessia pystytään myyntiprosessissa paremmin vaikuttamaan siihen. Tässä luvussa keskitytään asiakkaan ostoprosessiin organisaatioiden näkökulmasta. Organisaatioiden ja kuluttajien ostoprosesseissa on paljon samanlaisia piirteitä. Organisaatioiden ostoprosessi eroaa kuitenkin systemaattisemmalla, selkeämmällä ja järjestelmällisesti toistuvalla prosessilla. Kommunikaatio sisäisesti organisaatioissa ja myyjän kanssa organisaatioiden ostoprosessissa suuremmissa roolissa kuluttajakauppaan verraten. Ostotilanne eroaa kuluttajamyynneihin neuvotteluluilla ja sopimus pohjaisilla myynneillä, jolloin tuote toimitetaan myöhemmin (Bergström & Leppänen 2015, luku 3.3).

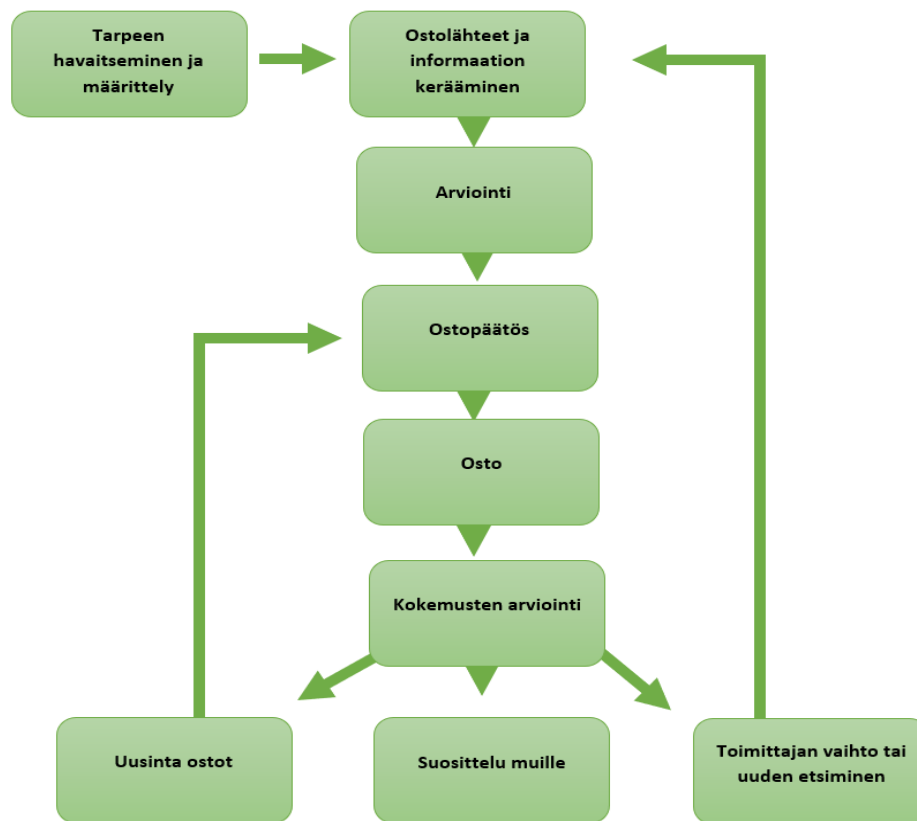
Organisaation ostoprosessi alkaa tarpeen havaitsemisella ja aloite tulee usein suoraan sitä tarvitsevalta taholta (Bergström & Leppänen 2015, luku 3.3). Esimerkiksi tarkasteltaessa tuotenäkökulmaa tarve voi olla uuden laitteen hankinta tehtaaseen. Palveluiden osalta tarve voi olla oman osaamisen kehittäminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Markkinoinnilla voi olla suuri merkitys tarpeen havaitsemisessa (Bergström & Leppänen 2015, luku 3.3). Määrittelyvaihe sisältää pohdintaa, miten havaittu ongelma tai tarve ratkaistaan. Tässä vaiheessa määritellään myös kriteerit kuten aikataulu ja ominaisuudet ostolle. (Bergström & Leppänen 2015, luku 3.3.)

Seuraavaksi ostoprosessissa etsitään ja tutkitaan potentiaalisia hankintalähteitä ja kerätään informaatiota ostokriteerit täyttävistä vaihtoehdoista. Markkinoijien aktiivisuus tässä vaiheessa on oleellista. Saattamalla tietoa ja vaihtoehtoja ostavan organisaation tietoon kasvaa tietoisuus myyjäorganisaation vaihtoehdoista. (Bergström & Leppänen 2015, luku 3.3.) Perinteisesti myyjä astuu kuvaan vasta asiakkaan kartoittaessa markkinoilla olevia vaihtoehtoja. Asiakkaan ostoprosessi ja myyjän myyntiprosessi eroavat toisistaan sen verran, että ilman myyjän aktiivista otetta heti asiakaskohtaamisen alussa kauppa menetetään helposti. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 92.)

Vaihtoehtoja tarkasteltaessa käydään neuvotteluita ja pyydetään tarjouksia. Tässä vaiheessa pyritään tarkastelemaan kaikkia vaihtoehtoja asettamalla ne järjestykseen ja löytämään paras ratkaisu tarpeeseen. B2B myyntiprosessissa tarjous on myyntiprosessin tärkein asiakirja. Myyjän on pyrittävä vaikuttamaan asiakkaaseen ja heidän ostoryhmäänsä jo tarjouspyyntöä laadittaessa ja muokkaamaan tarjous niin, että myyjän oma yritys on vahvoilla. Tämän jälkeen ostoprosessissa tehdään ratkaisu ja valitaan vaihtoehto, joka parhaiten vastaa asiakasyrityksen asettamiin tavoitteisiin. Todellisuudessa ostoprosessi voi kestää päivistä kuukausiin ja jopa vuosiin. Tähän vaikuttaa paljon ostavan organisaation byrokrania ja neuvotteluiden kesto sekä onko tapahtuma rutiiniosasto, uusintaostos vai täysin uusi ostos. (Bergström & Leppänen 2015, 3.3; Rubanovitsch & Aalto 2007, 93-95.)

Varsinainen ostos tapahtuu ostopäätöksen jälkeen tilauksessa missä määritellään yksityiskohdat yhteistyössä myyjän kanssa. Oston kohteesta riippuen yksityiskohdat vaihtelevat. Oston jälkeen tuotetta tai palvelua arvioidaan. Arvioinnin tulos vaikuttaa siihen, ostetaanko kyseisestä yrityksestä uudestaan. Asiakkaan ollessa tyytyväinen ostoonsa vaikuttaa se suoraan uusintaostoon ja suositteluun myös muille toimijoille. Epäonnistunut ostos puolestaan ajaa asiakkaan kauemmaksi ja tällöin uusintaosto on hyvin haastava ja epätodennäköinen. (Bergström & Leppänen 2015, luku 3.3.) Myyvän yrityksen näkökulmasta pitkäkestoiset asiakassuhteet ovat kannattavampia verraten satunnaisiin asiakkuuksiin. Yritykselle on halvempaa pitää kiinni jo olemassa olevista asiakkuuksista. Tutkimuksen mukaan uusien asiakkaiden hankinta on 6-8 kertaa kalliimpaa kuin olemassa olevien asiakkaiden pitäminen. Tähän vaikuttaa esimerkiksi markkinointikustannukset ja myynnin ponnistelut asiakkuuden saamiseksi.

(Osaavayrittäjä 2021.) Kuviossa 8 on kuvattuna mukailen Bergströmiä ja Leppästä (2015, luku 3.3) ostoprosessin vaiheista.



Kuvio 8 Organisaation ostoprosessin vaiheet (mukailen Bergström & Leppänen 2015, 3.13)

#### 4.1 Ostoprosessin kriittiset pisteet

Kohtaamispisteitä asiakkaan ostoprosessissa myyjäyriyksen ja ostajan välillä on useita. Kaikki kohtaamiset eivät ole samanarvoisia ja yhtä kriittisiä. Yksi merkittävä tekijä myyntiprosessin onnistumisessa onkin tunnistaa asiakkaan näkökulmasta ostoprosessin kriittiset pisteet. Ostoprosessin havainnollistaminen ja asiakkaan kannalta merkittävimpien kohtaamisten tunnistaminen ja kohdat missä asiakkaalla on suurimmat odotukset auttavat kehittämään myyntiprosessia. Tarkasteltaessa ostoprosessin kriittisiä pisteitä ensimmäisenä on myyjäorganisaation tuotteen tai palvelun saavutettavuus. Eli kuinka helposti tarvittava tieto tuotteesta tai palvelusta on saatavilla. Aikaisemmin asiakkaan ei ollut mahdollista saada tietoja nopeasti haluamastaan tuotteesta tai palvelusta. Digitalisaatio ja teknologia ovat kuitenkin mahdollistaneet nopean tiedonsaannin. Asiakkailla on nykyään monessa tapauksessa enemmän tietoa vaihtoehtoista ja ratkaisusta. (Pennington 2014, 8-9.; Laine 2015, luku 1.)

Koska tietoa on paljon saatavilla asiakkaan ostoprosessi etenee pitkälti myyjän ulottumattomissa. Vaikuttamisen mahdollisuudet ovat hyvin pienet ja myyjä toimiikin entistä enemmän

passiivisena tarjouksiin vastaajana. Muutokset asiakkaan ostokäyttäytymisessä- ja taidoissa ohjaavat tulevaisuudessa myyjiä siihen, että perinteistä B2B myyntiprosessia ei välttämättä enää sellaisenaan tarvita. Asiakkaat tarvitsevat jatkossa enemmän asiantuntemusta ostoprosessinsa- sekä päätöksenteon tueksi. Tässä korostuu myyjän asiantuntijuus asiakkaan tarpeiden tunnistajana. Olennaista on miettiä miten myyntiorganisaatio voi olla entistä merkityksellisempi asiakkaalle ja auttaa paremmin asiakkaita saavuttamaan omia tavoitteitaan. Tulevaisuudessa myyntityön painopisteiden ennustetaan siirtyvän entistä enemmän ennakoivampaan, aktiivisempaan ja näkemyksellisempään suuntaan mitä ohjailee faktapohjainen asiakastieto. (Laine 2015, luku 1, 3.)

Asiakkaan kokemus koostuu erilaisista palvelupoluista, palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. Koska ostoprosessi ei ole aina ennustettavissa on siitä havainnollinen kuvaus palvelupolku. Asiakkaan etenemistä palvelupolulla voidaan ajatella tietynlaisena näyttämönä. Jotta eteneminen kohti ostotapahtumaa sujuisi mutkattomasti, yrityksen prosessien tulisi edetä sujuvasti myös taustalla kulisseissa. (Komulainen 2018, 58.) Asiakaspolun varrelta voidaan tunnistaa neljän tyyppisiä kosketuspisteitä; brändiomisteinen, kumppanuusomisteinen, asiakasomisteinen sekä ulkoinen kosketuspiste. Myyjäyrityksellä on erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa ja olla vaikuttamatta näihin pisteisiin. Brändiomisteiset kosketuspisteet kuten verkkosivut ja mainokset ovat yrityksen omassa hallinnassa. Kumppanuusomisteiset pisteet ovat yrityksen itsensä ja yhden tai useamman kumppanin hallittavissa. Asiakasomisteiset pisteet ovat täysin asiakkaiden johtamia ja näihin yrityksellä ei ole valtaa. Ulkoinen kosketuspiste on sosiaalinen kosketuspiste. Sillä tarkoitetaan yrityksestä käytävää ulkoista keskustelua esimerkiksi arvosteluja, keskustelun avauksia sosiaalisessa mediassa ja ylipäätään sitä sosiaalista ympäristöä missä asiakas toimii. Asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen ennen ostamista vaikuttaa oletettua enemmän juuri ulkoiset kosketuspisteet. (Lemon & Verhoef 2016.)

Myynnin päättämisen esteenä voi olla monta kriittistä pistettä. Asiakas saattaa olla esimerkiksi vasta etsimässä tietoa eri vaihtoehtoista, miettiä liian pitkään myyjän ratkaisua ja unohtaa tai mennä kilpailijalle. Asiakkaat voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään sen perusteella miten valmiita he ovat päättämään kaupan. Ensimmäisessä ryhmässä ovat he, jotka ovat kiinnostuneita ostamaan ja esittävät myyjälle muutamia vastaväitteitä. Toisessa ryhmässä on asiakkaat, jotka tietävät kaiken myytävästä tuotteesta, mutta haluavat kuulla vielä lisää tietoja. Tämä asiakasryhmä on innokas ostamaan, mutta ostopäätös saattaa vaatia esimerkiksi myyjän kertoman referenssin. Kolmannessa ryhmässä on asiakkaat, jotka tiedostavat ratkaisun hyödyt, mutta tarvitsevat aikaa sisäistääkseen kaiken tiedon. Tämä asiakasryhmä saattaa tehdä ostopäätöksen silloin kun myyjä on luullut menettävänsä kaupan. He eivät juuri näytä tunteita ostoprosessissa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 140-141.)

Joskus asiakas nostaa esille asian tai huolen, joka ei ole todellinen kaupanteossa eikä estä häntä ostamasta. Tällöin asiakas ei välttämättä halua todellisuudessa kertoa oikeaa syytä

miksi ei ole valmis tekemään sopimusta. Epätodellisia vastaväitteitä ovat esimerkiksi tarve keskustella hallituksen kanssa, jo olemassa olevan palvelun toimivuus ja hinta. Joissakin tapauksissa este voi olla todellinen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 141.) Bergströmin ja Leppäsen (2015, luku 3.3) mukaan oston jälkeiset palvelut (MRO; maintenance, repair, operations) esimerkiksi takuu vaikuttavat siihen ostaako yritys uudestaan. Ostohalukkuus myyjältä, joka ei ole pitänyt asiakkaaseen yhteyttä on olematon. Asiakas on saattanut olla esimerkiksi tyytymätön, mutta myyjä ei ole ottanut yhteyttä ja ongelma on jäänyt korjaamatta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 141.)

#### 4.2 Asiakkaan ostoprosessissa tukeminen

Osto- ja myyntiprosessissa asiakkaan tukemista voidaan tarkastella myyjä- ja organisaatiotasolla. Näillä kahdella eri tasolla prosessia tuetaan hieman eri tavoin. Organisaatiotasolla keskitytään enemmän organisaation kulttuuriin, teknisiin ratkaisuihin ja sisäisiin suhteisiin sekä kuinka näitä voidaan hyödyntää parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Myyjäkohtaisella tasolla merkityksellisiksi nousevat kuinka käyttää omia vahvuuksia hyödyksi asiakkaan tukemisessa. Myyjän tulisi tukea asiakasta strategisesti, taloudellisesti, tiedollisesti sekä henkilökohtaisesti. (Borg & Young 2014.)

Kun myyjä tuntee ja hallitsee oman myyntiprosessinsa linkittyy se paremmin asiakkaan ostoprosessiin. Myyntiprosessin ei ole tarkoitus olla tavoite eri vaiheineen, vaan myyjälle hyödyllinen työväline myyntityössä. Myyjän ja myyntiorganisaation tuntiessa oman asiakkaansa ostoprosessi, myyntityö kohdistetaan nimenomaan asiakkaan ostoa ohjaavien prosessien tärkeimpiin vaiheisiin. Myyntityön kohdistaminen asiakkaan ostoprosessin ratkaiseviin elementteihin on yksi asiakkaan ostoprosessissa tukemisen merkittävin vaihe myös arvonaluonnin näkökulmasta. (Vuorio 2008, 40-41; Mattila 2014.)

Asiakkaan ostoprosessissa merkitsee myös tarpeen tunnistaminen. Asiakkaan tarve voi olla pakotettu, suunniteltu tai herätetty. Pakotetun tarpeen kohdalla toimintaa ohjailee nopeus. Tässä ensisijainen ratkaisu asiakkaalle on joku tuttu toimija, joka on rakentanut luottamuksen aiemmilla toimenpiteillä. Suunniteltu tarve on erilaisten ratkaisujen vertailua ja tiedon keräämistä. Suunnitellussa tarpeessa asiakas kaipaa usein eniten läsnäoloa ja tukea päätökselleen. Asiakkaan ostoprosessi on suunnitellussa tarpeessa usein pisin ja luottamusta rakennetaan puolin ja toisin koko prosessin ajan. Herätetyn tarpeen kohdalla asiakkaan huomio saadaan usein vasta ongelman ilmetessä. (Kurvinen & Seppä 2016, 135-136.)

## 5 Myyntityön eettisyys

Yrityksien toimintaa ohjaavat tietyt arvot mitkä ovat tietoisesti tai tietämättä määritelty. Arvojen tehtävänä on ohjata työntekijöitä käytännön tilanteissa mihin ei ole selkeää



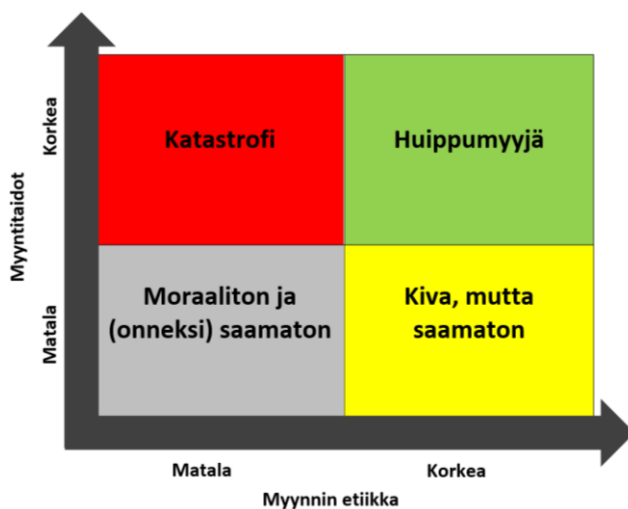
ohjeistusta. Määriteltäessä arvoja taloudelliset realiteetit otetaan huomioon sillä arvot ovat myös johtamisen apuvälineitä. Erityisesti nopeasti muuttuvassa markkinatilanteessa parempaan taloudelliseen tulokseen edesauttaa tehtävänsä sisäistänyt henkilöstö. Yrityksen selkeästi määritellyt arvot ja henkilöstön arvojen sisäistäminen auttavat ratkaisujen tekemiseen haastavissakin tilanteissa. (Puohiniemi 2003, 11-12.) Taloudelliset arvot ovat välineellisiä arvoja, mitkä liittyvät yrityksen taloudellisen tuloksen jatkuvaan kehittymiseen. Yrityksen toiminnassa voidaan painottaa esimerkiksi kustannushyötyanalyseja, toiminnan tuloksellisuutta, mainetta sekä yritys- ja tuotekuvauksen kehittämistä. Eettiset arvot puolestaan liittyvät siihen, mikä on organisaation tai yksilön käsitys siitä mikä on oikein. Yrityksissä eettisiä arvoperustoja voidaan tarkastella taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Eettisesti taloudellinen arvoperusta on taloudellisten tavoitteiden ja toimien tarkastelua sosiaalisen ja ekologisen näkökulman mukaan. (Rohweder 2004, 79-80.)

Eettiset arvot ovat pehmeitä arvoja mitkä muovaavat yrityskulttuuria yrityksen arvojen mukaan. Käytännössä eettisten arvojen toteutuminen vaatii yrityksen arvojen sisäistämistä, ylläpitämistä ja kehittämistä ajatellen koko strategista prosessia. (Rohweder 2004, 142.) Eettisten asenteiden ja ymmärryksen tärkeys myyntityössä korostuu sillä myyjät kohtaavat jatkuvasti tilanteita, joissa tasapainotellaan omien, yrityksen ja asiakkaiden intressien välillä. Yksittäisen myyjän asenteet ja käyttäytyminen voivat pahimmassa tai parhaassa tapauksessa heijastua koko yrityksen arvoiksi, sillä usein myyjät toimivat lähimpänä asiakasta ja näin ollen antavat kasvonsa yritykselle. (Agnihotri, Rapp, Kothandaraman & Singh, 2012.)

Myyjän empatiaan vaikuttaa myös tunneäly. Empatia ja sitoutuminen toimintaan ohjaavat myyjää toimimaan eettisesti. Kohdatessaan eettinen ongelma myyjä tarvitsee emotionaalisia taitoja ratkaista tilanne. (Ferrel, Johnston & Ferrel, 2007.) Erityisesti uusille myyjille on tärkeää perehdyttää yrityksen arvot ja niistä seuraavat eettiset periaatteet. Tarkennettu eettinen ohjeistus auttaa välttämään epäeettisiä tilanteita. (Bergström & Leppänen 2015, 345.) Tarkasteltaessa Suomen Osuuskaupan eettisiä periaatteita ensimmäiset kohdat ovat; kuuntelemme asiakasta, toimimme avoimesti ja rehellisesti, arvostamme ja kunnioitamme toisia. (SOK 2021.) VesiVek Oy:n eettiset ohjeet on jaettu kolmeen osa-alueeseen; miten kohtaamme asiakkaan, miten toimimme asiakkaan kotona, olemme kaikessa toiminnassa avoimia ja rehellisiä. Ohjeistuksen tavoitteena on antaa myyjille selkeät ohjeet ja samalla vaikuttaa alan yleisten toimintatapojen kehittämiseen asiakkaiden edun mukaisesti. Erityisesti viimeisessä kohdassa painotetaan avointa ja rehellistä toimintaa. Tämä koskettaa myös markkinointia sekä toimitusta. (VesiVek Oy 2021.) Molemmissa organisaatioissa myynnin etiikkaa ohjaa toiminta asiakasta kohtaan kunnioittavasti ja arvostavasti.

Myynnin etiikka ja myyntitaidot voidaan jakaa SWOT-analyysin tavoin neljään osaa. Ensimmäisessä neljänneksessä on osaamaton ja moraaliton myyjä. Tällainen myyjä voi olla esimerkiksi vasta aloittanut organisaatiossa, joten yrityksen arvot ja eettinen toiminta eivät ole vielä

osana myyjän toimintaa. Koska myyntitaidot ovat heikot, ei vahinkoa synny esimerkiksi asiakassuhteille. Haastavin yrityksille on yhdistelmä moraalitonta myyjää hyvillä myyntitaidoilla. Asiakasta on esimerkiksi manipuloitu ostamaan myyjän provision toivossa tai epäeettisen sopimuksen kirjoittamiseksi. Tällaiset myyjät ovat asiakassuhteille vahingollisia. Huonoilla myyntitaidoilla mutta eettisesti oikein toimiva myyjä ei välttämättä saa mitään aikaiseksi. Tällainen henkilö tarvitsee kannustusta ja tukea onnistuakseen myynnissä. Huippumyyjällä on hallussaan etiikka sekä myyntitaidot. Tulosta syntyy ja asiakassuhteet voivat hyvin. Haastavassa tilanteessa tällainen myyjä pystyy myös kieltäytymään myymästä ja tarjoamaan asiakkaalle eettisesti parempaa ratkaisua. (Luukkanen 2017.) Myynnin etiikka SWOT-taulukossa havainnollistettu kuviossa 9.



Kuvio 9 Myynnin etiikka vs. myyntitaidot (Huippumyynti Oy; Luukkanen 2017)

Ratkaisumyynnissä asiantuntijamyymjä pyrkii tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja haasteet (Laine 2015, luku 3). Myynnin toteutuessa eettisesti oikein asiakasuskollisuus- ja tyytyväisyys todennäköisesti kasvavat. Uusien asiakkaiden hankkiminen on helpompaa, kun yrityksen maine on kunnossa. Jokaisen työntekijän kantaessa vastuu tehokkuus ja tuottavuus kasvavat. Tuloksia saadaan aikaiseksi ja myyjät voivat hyvin. Eettisesti oikein toimivassa yrityksessä työntekijät sitoutuvat paremmin, jolloin vaihtuvuus pienenee ja myös asiakkaiden on helpompi rakentaa suhdetta saman myyjän kanssa. Myyjien on helpompi sitoutua yrityksen arvoihin omien eettisten periaatteiden pohjalta ja työn mielekkyys kasvaa. Yksinkertaisimmillaan lakien ja säännösten noudattaminen kasvattaa yrityksen mainetta toimintaympäristössä. (Julkainen 2012.)

## 6 Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset

Teoriapohjan perehtymisestä ja laadinnasta opinnäytetyössä siirryttiin tutkimukselliseen osuuteen. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla tavoitteena selvittää kahden eri kohderyhmän kokemuksia tutkittavasta koulutuksesta. Haastattelukysymyksien laadinnan pohjana toimi opinnäytetyöstä erillisenä osana tehty dokumenttianalyysi minkä tavoitteena oli selvittää myytävän koulutuksen myyntiprosessia ja nykytilaa. Teemahaastatteluissa oli kaksi eri kysymyskokonaisuutta haastattelun kohderyhmän mukaan. Ensin haastateltiin koulutukseen osallistuneita henkilöitä eri organisaatioista tavoitteena selvittää asiakasarvo sekä ratkaisun tarve ennen ja jälkeen osallistumisesta koulutukseen. Tämän jälkeen haastateltiin yritysten ostopäätösprosesseista ja henkilöstön koulutuksesta vastaavia henkilöitä. Tämän kohderyhmän haastattelussa tavoitteena oli selvittää asiakkaan päätös- ja ostoprosessinvaiheet sekä organisaatioiden tarve ulkoisiin koulutuksiin. Tutkimusmenetelmän valinnan tavoitteena oli vastata mahdollisimman kattavasti aiemmin määriteltyyn tutkimuskysymykseen. Tässä luvussa on kuvattu aiemmin määritellyt tutkimuskysymykset, käytetty tutkimusmenetelmä ja sen toteutus sekä saadut tutkimustulokset. Toimeksiantajayrityksen sekä haastateltavien kohderyhmien toimialan salaamiseksi osa haastattelukysymyksistä on piilotettu.

### 6.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymys on tutkimusongelman asettamista kysymyksen muotoon. Se määrittelee ongelman, mihin tutkimuksella pyritään vastaamaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 124-128.) Tutkimusongelma saattaa muuttua tutkimusmatkan varrella, sillä on kuitenkin tärkeä tehtävä pitää tutkimus kasassa ja estää tutkijaa lankeamasta tutkimuksen kannalta epäolennaisille sivupoluille. Ohjenuorana on välttää pintaraapaisua laajasta ilmiöstä ja pyrkiä sen sijaan perusteellisempaan jonkin kapeamman osa-alueen tarkasteluun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymykseksi muodostui: ”miten kehittää myyntiprosessia ja koulutusta kohti asiakaslähtöistä, tehokasta ja tuloksellista ratkaisumyyntiä”. Päätutkimuskysymyksen tavoitteena oli kohdentaa opinnäytetyötä tavoitteen ja tarkoituksen mukaisesti. Päätutkimuskysymyksen ollessa hyvin yleisluontoinen haluttiin asettaa myös apututkimuskysymyksiä. Niiden avulla teemoja pystyttiin käsittelemään rajatummin ja kohdennetummin. Apututkimuskysymyksissä on otettu huomioon asiakkaiden ostoprosessi, tavoitteet ja aikaisemmat kokemukset. Apukysymykset on laadittu sen mukaan, haetaanko vastausta aiemmalta osallistujalta vai yrityksen ostopäätöksistä vastaavilta. Apututkimuskysymykset eri kohderyhmille esitetty alla.

#### *Aikaisemmat osallistujat*

- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon?

- Mitkä osa-alueet ohjaavat asiakasta kiinnostukseen osallistua?
- Miten tunnistaa asiakkaan todellinen tarve?
- Miten tukea asiakasta koulutukseen osallistumisessa?

#### *Yrityksien päätösprosesseista vastaavat*

- Miten päätöksentekoprosessi asiakkaalla etenee?
- Millaisena arvona asiakas koulutuksen kokee?
- Miten yrityksessä suhtaudutaan koulutukseen osallistumiseen?

### 6.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen määritelmän pohjalta tulisi tehdä tutkimusmenetelmän valinta. Menetelmiä harkittaessa on pohdittava, millaista tietoa tarvitaan ja millä keinoin sitä voidaan parhaiten tavoittaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa tutkimussuuntauksen mukaisesti kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimusmenetelmään. Kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä yleisin esimerkki on kysely ja kvalitatiivisesta haastattelu. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään luomaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä tietyssä ennalta valitussa joukossa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien näkökulmat ja ajatukset korostuvat tarkemmin ja laajemmin. (Hirsijärvi ym. 2013, 145-164; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

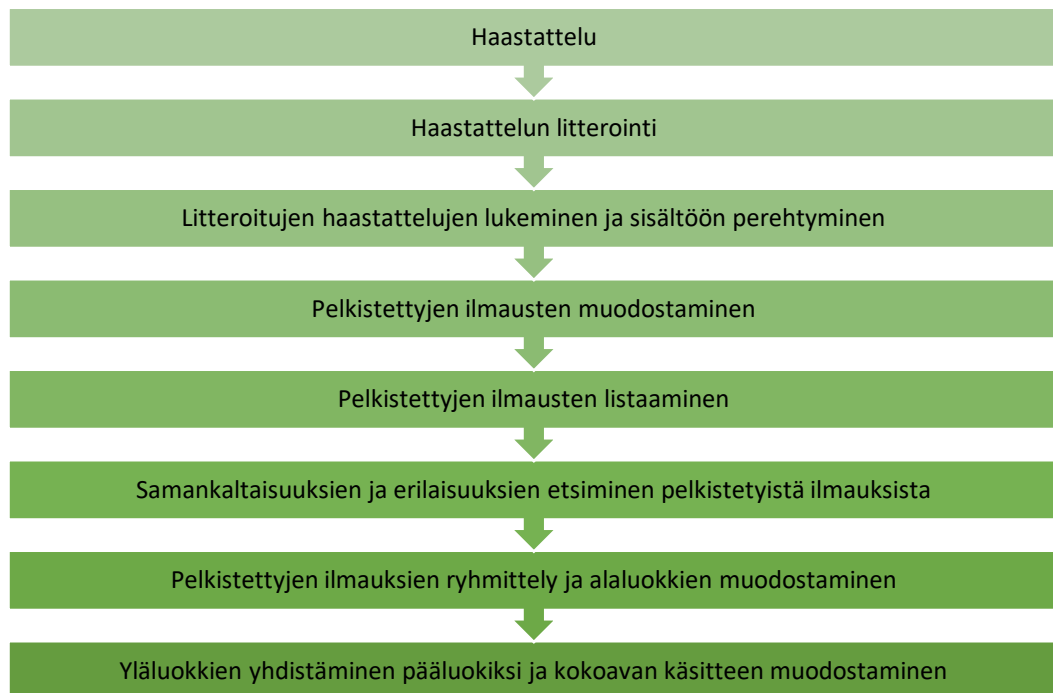
Aineiston määrää voidaan rajata esimerkiksi tutkimuksen laajuuden mukaan. Lähtökohtana aineistoa kokoa ja edustavuutta ajatellen on peruskysymys siitä, ollaanko tekemässä kvantitatiivista vai kvalitatiivista tutkimusta. Aineiston määrän tarkka rajaaminen on tärkeää myös tutkijan jaksamisen kannalta. Aineistosta tehtävät tulokset ja analyysi ovat pääasia ei suuret määrät. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä tavoitteena on tietyn ilmiön ymmärtäminen, ei niinkään tilastollisten yhteyksien etsiminen. Tämä mahdollistaa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla suuri vaan joskus yksittäinenkin tapaus riittää. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin usein harkinnanvaraisesta otoksesta. Tällä tarkoitetaan yleensä, että tutkittavat ja aineisto valitaan tutkijan asettamien kriteerien perusteella. Peruslähtökohtana laadullisen tutkimuksen rajaamisessa on sen teoreettinen edustavuus: tutkittava tapaus nähdään esimerkkinä jostakin yleisestä. Tutkittaessa yksittäistä tapausta riittävän perusteellisesti saadaan esille se mikä ilmiössä on merkittävää ja saattaisi toistua yleisemmänkin tason tarkastelussa. Yleistyksiä ei kuitenkaan voida tehdä suoraan aineistosta, vaan siitä tehdyistä tuloksista. Tämä korostuu erityisesti haastateltavia valittaessa. Olisi suotavaa, että haastateltavilla olisi suhteellisen samanlainen kokemusmaailma ja ensikäden tietoa tutkimuksen aihepiiristä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä opinnäytetyössä menetelmänä on kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä haastattelu tarkemmin teemahaastattelu. Teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja

avoimenhaastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen yksityiskohtaisten valmiiksi muotoiltujen kysymyksiensä kautta, vaan väljemmin kohdentuen ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemat ovat haastateltavalle kohderyhmälle samoja vaikkakin niissä liikutaan joustavasti. Teemahaastattelu pyrkii huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Haastateltavien vapaalle puheelle annetaan tilaa sekä ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. Teemahaastattelu edellyttää tutkijalta aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista teemojen kohdentamiseksi. Haastattelulla on monia positiivisia puolia mutta kritiikki sitä kohtaan suotavaa. Se vie tutkijalta runsaasti aikaa ja sen virhelähteet ovat moninaisia. Haastattelija ja haastateltava voivat vaikuttaa haastattelun kulkuun tahallaan tai tahattomasti ja näin vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. (Hirsijärvi ym. 2013, 204-207; Saranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen lähtökohtana on aina ihmisarvon kunnioittaminen. Aineiston analysointi vaiheessa on haastattelutuloksia käsiteltävä anonyymeina ja muokkaamattomina. Tulosten raportointi ei saa johtaa harhaan ja käytetyt menetelmät tulee olla esillä huolellisesti. Tutkimusetiikka edellyttää tutkijalta eettisesti vastuullista ja oikeiden toimintatapojen noudattamista. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan hyvin tieteellisiin käytäntöihin kuuluu muun muassa rehellinen, huolellinen ja tarkka tutkimustulosten tallentaminen, esittäminen ja arvioiminen. (Hirsijärvi ym. 2013, 23-27.)

Haastattelun suunnittelun jälkeen haastattelu toteutetaan ja usein sopimukseen perustuen nauhoitetaan. Haastattelunauhoitukset litteroidaan, jolloin niiden käsitteleminen ja hallinta on helpompaa tutkimuksen kannalta. Litteroituun haastatteluaineistoon pureudutaan tarkemmin sisällönanalyyssissa. Se on perusanalyyssimenetelmä mikä toimii niin yksittäisenä tutkimusmetodinä kuin väljänä teoreettisena kehyksenä. Aineistolähtöisen sisällönanalyyssin vaiheet on kuvattu kuviossa 10. Sisällönanalyyssin ensimmäinen vaihe on alkuperäisdatan pelkistäminen eli redusointi. Pelkistäminen tapahtuu esimerkiksi etsimällä litteroidusta haastattelusta tutkimustehtävää kuvaavia ilmiöitä. Aineiston pelkistämisen jälkeen ilmiöt ryhmitellään eli klusteroidaan, tällä luodaan pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmittelyssä aineistosta löydetyt alkuperäiset ilmiöt käydään tarkemmin läpi ja aineistosta pyritään etsimään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään erillisiksi luokiksi. Alaluokat nimetään sisältöä mahdollisimman hyvin kuvaavalla käsitteellä. Luokittelua jatketaan alaluokkia yhdistelemällä ja muodostamalla yläluokkia. Yläluokkia yhdistelemällä muodostetaan pääluokkia, mitkä nimetään aineistosta nousevan ilmiön kuvaavan aiheen mukaan. Viimeisessä vaiheessa muodostetaan kokoava käsite tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.)



Kuvio 10 Haastattelusta sisällönanalyysiin (mukaillen Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.)

### 6.3 Teemahaastatteluiden toteutus

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, teemahaastattelua. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui sen monipuolisuuden ja avoimen keskustelun johdosta. Tutkimusmenetelmän avulla pyrittiin rakentamaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä kyseisen tutkittavan kohderyhmän keskuudessa. Teemahaastattelun tuoma mahdollisuus rakentavaan ja laajaan keskusteluun vastauksien suunnasta riippumatta edesauttoi tutkimusmenetelmän valintaa. Haastattelujen avulla pystyttiin tutustumaan ja tutkimaan erilaisten asiakasorganisaatioiden ja osallistuneiden henkilöiden kokemuksia sekä prosesseja laajasti. Haastattelu tarjosi mahdollisuuden henkilölle omien mielipiteiden ilmaisuun ja keskusteluun aroista päätöksiin vaikuttavista tekijöistä. Esimerkiksi raha ja oma urakehitys ovat jokaiselle osallistuneelle asiakkaalle henkilökohtaisia yksityisasiota. Jokainen haastateltava haastateltiin yksitellen suunnitellun aikataulun mukaisesti. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää haastatella niin aiempia osallistujia kuin myös yrityksen päätöksentekoprosesseista ja koulutuksista vastaavia kokonaiskuvan muodostamiseksi. Molemmille kohderyhmille koulutukseen osallistumisen intressit ovat erilaiset tästä syystä esimerkiksi arvonluontia on tarkasteltava useasta eri näkökulmasta. Aiempia osallistujia haastateltiin kaikkiaan viisi ja päätöksentekoprosesseista vastaavia kolme. Molempien kohderyhmien haastatteluissa tulokset toistuivat mikä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Yrityksen päätöksentekoprosesseista vastaavat valikoituvat sen mukaan, että heillä oli tietämystä koulutuksesta ja he edustavat toimialalla suurta asiakasryhmää. Toimeksiantajan kanssa käydyssä keskustelussa todettiin, että haastateltavat edustavat suurta otantaa heidän asemansa toimialalla huomioiden.

Teemahaastattelulle oli luotu teemoittain haastateltavalle ryhmälle aihepiirit. Keskustelu teemojen puitteissa oli hyvin vapaata. Apukysymyksien tarkoituksena haastattelurungossa (Liite 1) oli viedä keskustelua loogisesti eteenpäin ja mahdollistaa laaja kuva haastateltavan tilanteesta, kokemuksista ja tarpeesta. Käsiteltävät teemat valikoituivat teoriapohjan, tutkimuskysymyksen ja opinnäytetyön ulkoisen dokumenttianalyysin pohjalta. Yrityksien ostoprosesseista vastaaville henkilöille teemat olivat: haastateltavan esittely, henkilöstön kouluttaminen yrityksessänne, päätösprosessi koulutukseen osallistumisessa, koulutuksen sisältö, yhteistyö yrityksen X (toimeksiantaja) kanssa. ”Haastateltavan esittelyllä” pyrittiin selvittämään henkilön asema kyseisessä yrityksessä ja miten hän vaikuttaa päätöksentekoprosesseissa. Tämän jälkeen keskusteltiin yleisesti henkilöstön kouluttamisesta yrityksessä ja miten koulutukset yleensäkin on yrityksessä järjestetty. ”Päätösprosessissa koulutukseen osallistumisessa” teeman alla keskusteluun nousi päätösprosessin kulku sekä mitkä sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat prosessiin. ”Koulutuksen sisältö” teemassa keskustelimme, miten haastateltavan yrityksessä suhtaudutaan yritykseen X (toimeksiantaja) ja heidän järjestämiinsä koulutuksiin. Myös tutkittavan koulutuksen sisällöstä, ajantasaisuudesta ja yleisestä kokemuksesta koulutukseen osallistumisesta keskusteltiin.

Aiemmille osallistujille teemat olivat: haastateltavan esittely, kiinnostuksesi koulutukseen ennen osallistumista, yhteistyö yrityksen X (toimeksiantaja) kanssa, koulutukseen osallistumisen jälkeen ja asiakkaasta huolehtiminen. Kuten aikaisemmalle kohderyhmälle tälle kohderyhmälle ensimmäisenä teemana oli ”haastateltavan esittely”. Tässä tarkoituksena oli selvittää dokumenttianalyysin tietojen pohjalta, onko henkilön tehtäväkuva muuttunut ja mikä henkilön aiempi koulutustausta on. Kyseinen teema toimi hyvin myös keskustelunavauksena. Toisena teemana ”kiinnostuksesi koulutukseen ennen osallistumista” selvitettiin, miten haastateltava on saanut tiedon koulutuksesta ja miten päätöksentekoprosessi hänen näkökulmastaan yrityksessä eteni. ”Yhteistyö yrityksen X (toimeksiantaja) kanssa” teema käsitteli myyntiprosessin näkökulmasta haastateltavan kokemusta. ”Koulutuksen osallistumisen jälkeen” teemassa selvitettiin haastateltavan urakehitystä ja mitä konkreettista hyötyä koulutus on osallistujalle antanut. Viimeisessä teemassa ”asiakkaasta huolehtiminen” keskityttiin haastateltavan kokemukseen yrityksestä X (toimeksiantaja) koulutukseen osallistumisen jälkeen ja onko asiakassuhdetta ylläpidetty jollakin keinoilla tai kokeeko hän tällaisen tarpeelliseksi. Erityisesti aiemman osallistujan haastattelu keskittyi yksilön kokemukseen myyntiprosessista ja onko koulutus ratkaissut tarpeita mitä hän haki osallistumisellaan.

Haastatteluajat sovittiin ennakkoon jokaisen haastateltavan kanssa sähköpostitse ja kerrottiin haastattelun tavoite. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä lokakuussa 2021. Ne äänitettiin tarkempaa analysointia varten, siihen jokaiselta kysyttiin lupa erikseen. Haastateltaville kerrottiin, että tulokset käsiteltiin anonyymeina tutkimuksessa. Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa 45 minuuttia ja ne kestivät vaihtelevasti 30-60 minuuttia. Äänitetyt haastattelut litteroitiin ja litteroidut haastattelut käsiteltiin sisällönanalyysillä.

#### 6.4 Teemahaastatteluiden tulokset

Haastattelujen jälkeen aineisto järjestettiin sisällönanalyysin avulla kolmeen eri pääluokkaan: koulutuksen myyntiprosessi, koulutuksen sisältö sekä kumppanuus ja asiakassuhde. Pääluokat ilmenivät molemmissa haasteltavissa kohderyhmissä toistuvasti, osittain teemahaastattelun mukaan. Pääluokat tuovat esiin pää- ja apututkimuskysymyksiin haastatteluaineistosta oleellimmat tekijät. Seuraavaksi tässä luvussa esitellään pääluokkien tärkeimmät yläluokat ja muutamia suoria lainauksia haastatteluista. Suorien lainauksien ideana on tukea haastattelusta tehtyjä havaintoja ja johtopäätöksiä.

##### Pääluokka 1: Koulutuksen myyntiprosessi

Koulutuksen myyntiprosessiin vaikuttaa paljolti se puhutaanko yrityksen päätöksistä vastaavista vai itse osallistujista. Usein halu osallistua on lähtenyt henkilön omasta toiveesta ja halusta kehittää itseään alan vaatimuksien mukaisesti. Kiinnostunut osallistuja on esimerkiksi löytänyt koulutuksen markkinointimateriaalista ja voinut olla kiinnostunut osallistumaan jo aiemmin.

Aiempi osallistuja: *”Menin sitten sanomaan työnantajalle että olin kiinnostunut tällaisesta että ihan markkinointimateriaalista löysin tämän.”*

Sopivan ajankohdan löytäminen ja koulutuksen sovittaminen omaan kalenteriin on kuitenkin vaatinut keskustelua myyjän ja kiinnostuneen osallistujan välillä. Keskustelua on käyty pitkälti puhelimitse ja sähköpostilla. Osallistujat kokevat saaneena keskimäärin hyvin ja inhimillisesti vastauksia. Osallistujat eivät kokeneet esimerkiksi tapaamisen edesauttaneet heidän päätöstään osallistua.

Aiempi osallistuja: *”Tää on hoidettu silleen ihmiseltä-ihmiselle periaatteella, vaikka on joutunut kysymään niin ei oo tullut tyhmä fiilis ollenkaan.”*

Kiinnostuneen osallistujan oma käsitys esimerkiksi koulutusbudjetista on vaikuttanut yrityksen sisäisen ostoprosessin etenemiseen. Jos osallistuja on itse ollut päättävässä asemassa yrityksessä, on ostoprosessi kestänyt suhteessa vähemmän aikaa. Laskutuksen suhteen joustavat käytänteet ovat auttaneet osallistujia. Esimerkiksi koulutuksen kustannuksien jakaminen kahdelle vuodelle auttaisi koulutusbudjetin laadinnassa.

Aiempi osallistuja: *”Kysäisin pomolta, että onnistuuko mennä tiedän että on koulutusmäärärahoja olemassa. Se tuumasi kaksi sekuntia ja sanoi että joo on ok. Koulutusmäärärahoja kun oli että ne otetaan tän vuoden budjetista. Niin tällainen joustavuus on ihan ehdottoman tärkeä homma.”*



Yrityksien sisäisesti ostoprosessien pituus vaihtelee sen mukaan, miten yrityksessä suhtaudutaan henkilöstön lisäkoulutukseen muulla kuin yrityksen sisäisellä koulutuksella. Yrityksien strategiset linjaukset ja henkilöstön koulutustausta vaikuttavat päätöksiin osallistua. Tarvittaessa spesifiä ja strategisesti merkittävää osaamista lisätään nopeillakin päätöksillä osallistua koulutuksiin.

Päätöksistä vastaava: *”Me koulutetaan aina johonkin tarpeeseen ja osallistujat valitaan käsin ja tarkasti ennen päätöksiä. --- Tää koulutus ei oo noussut henkilöstössä esiin kiinnostuksena.”*

Suurimpana tekijänä koulutukseen osallistumisessa ja myyntiprosessin onnistumisessa on henkilön oma halu osallistua koulutukseen. Jos henkilöllä on kiinnostusta ja halua osallistua eivät yritykset ole esteenä koulutuksiin osallistumisessa. Kyseinen koulutus ei ole kuitenkaan noussut keskusteluun yrityksissä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Tietämys siitä on vähäistä mikä näkyy koulutuksen osallistujia määrissä.

Päätöksistä vastaava: *”Työntekijällä pitää olla halu osallistua, me sitten tuetaan yrityksenä sitä halua. Meillä koulutukset ei oo se kohta mistä säästetään. --- Tää koulutus ei kuitenkaan herätä mitenkään kiinnostusta tai oo noussut puheeseen.”*

Ensimmäisen pääluokan merkittävimmät tulokset aiempien osallistujien ja yritysten päätöksistä vastaavien näkökulmasta on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11 Pääluokan 1 merkittävimmät tulokset

## Pääluokka 2: Koulutuksen sisältö

Koulutusta on mahdollisuus räätälöidä asiakkaan oman tilanteen ja kiinnostuksen mukaan. Tämä saa erityistä kiitosta aiemmilta osallistujilta. Useassa haastattelussa kuitenkin toistui, että osa asioista oli haastateltavalle itselle tuttuja ja ei antanut mitään uutta. Toki moni haastateltava ymmärsi ihmisten osaamis- ja kiinnostustaso olevan erilaisia koulutukseen

osallistuttaessa. Tietty osa haastateltavista nosti esiin, että koulutus oli helposti suoritettavissa eikä siten ehkä vastannut odotuksia.

Aiempi osallistuja: *"Asioita räätälöitiin sen mukaan miten halusin ja siitä täydet pisteet... Jotkin asiat kuitenkin jo tiesin ja se turhautti."*

Aiempi osallistuja: *"Koulutus tietyiltä osin oli ylipäättään aika helposti suoritettavissa... Välillä joutui jotain miettimään että liittyyköhän tää mitenkään mun työhön."*

Sisällöllisesti koulutukseen toivottiin ajankohtaisempaa sisältöä niin aiempien osallistujien kuin päättäjien toimesta. Näin sisältö voisi vastata paremmin yritysten strategisia tavoitteita ja herättää enemmän kiinnostusta potentiaalisissa osallistujissa.

Päätöksistä vastaava: *"Mä nostaisin tohon koulutukseen lisää ajankohtaisia aiheita ja keskityisin niihin, silleen ehkä ihmiset kiinnostuis enemmän."*

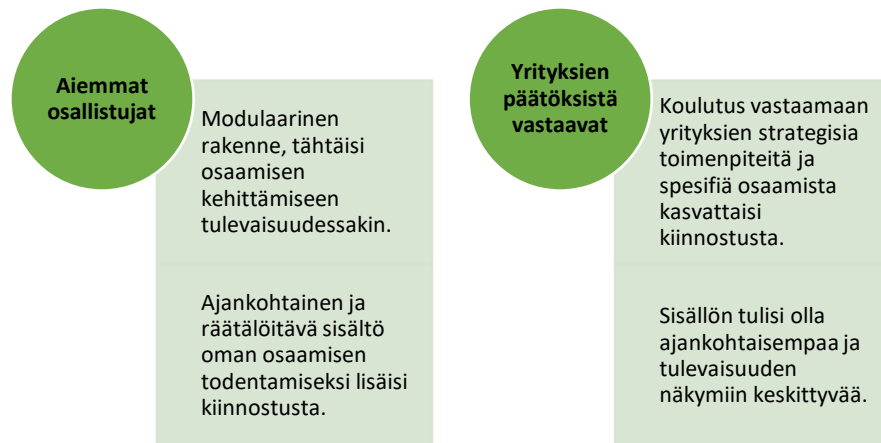
Yrityksissä päättäjät eivät näe, miten koulutus voisi hyödyttää heitä yrityksenä tai yksilöitä etenemään uralla. Yrityksissä kouluttautuminen lähtee haastateltavien mukaan pitkälti siitä, mitä strategiassa määritellään. Jos koulutuksen sisältö ei vastaa strategisia tavoitteita ja niihin ei pystytä vastaamaan koulutuksella, ei osallistumista koulutukseen yrityksessä suositella ollenkaan. Tällaisissa tilanteissa yrityksissä keskitytään lähtökohtaisesti henkilöstön kouluttamiseen sisäisesti.

Päätöksistä vastaava: *"Tällänen kouluttaminen meillä lähtee ihan strategiasta ja siitä mitä me sanotaan että me halutaan olla. --- Ei ehkä nähdä miten yrityksenä tai yksilö voi tästä hyötyä. "*

Koulutuksen tavoitteet osallistujamäärän suhteen ovat vuosittain vaihdelleet 15-25 osallistujan välillä. Osallistujia on kuitenkin ollut viimeisen neljän vuoden aikana enintään kymmenen vuosittain aloittavassa ryhmässä. Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta tämä on euromääräisiä tavoitteita tarkasteltaessa alle tavoitemyynnin. Osallistujamäärät ovat kuitenkin sillä tasolla, että koulutuksen järjestäminen ei ole tappiollista. Osallistujien mielestä pieni ryhmäkoko on antanut intensiivisen ja henkilökohtaisen koulutuskokemuksen. Verkostoituminen koetaan tämän tason koulutuksessa merkitykselliseksi, tämä kokemus voi jäädä heikoksi pienen ryhmäkoon takia. Haastateltavien keskuudessa nousi esiin, että lisäkoulutus tutkittavaan koulutuksen osallistumisen jälkeen voisi olla hyödyllistä ja edistää omaa uraa. Näin myös oma ammattitaito pysyy työelämässä vaadittavalla tasolla ja tieto on ajantasaista.

Aiempi osallistuja: *"Olin kyllä ylipäättään tyytyväinen siihen ryhmä oli tarpeeksi pieni ja esiintyjät ja sparraaja tarpeeksi ammattitaitoisia... Tän jälkeen ei kuitenkaan enää ollut mitään koulutuksia ja se jäi vähän sit siihen."*

Toisen pääluokan merkittävimmät tulokset aiempien osallistujien ja yritysten päätöksistä vastaavien näkökulmasta on kuvattu kuviossa 12.



Kuvio 12 Pääluokan 2 merkittävimmät tulokset

### Pääluokka 3: Kumppanuus ja asiakassuhde

Haastattelujen viimeinen osuus keskittyi kumppanuuteen asiakasyritysten ja asiakassuhteen aiempien osallistujien välillä. Molemmissa kohderyhmissä keskeisin löydös oli, että koulutuksessa pitäisi olla selkeämpi tavoite mikä herättäisi kiinnostuksen osallistua. Yksi haastateltavista kuitenkin painotti hinta-laatusuhteen säilymistä, jotta kustannukset eivät nousisi liikaa ja osallistuminen olisi edelleen mahdollista.

*Päätöksistä vastaava: ”Tässä pitäis olla joku ahaa-elämys, mihin kaikki haluaa osallistua. --- Niin että hinta-laatu-suhde säilyy.”*

Esimerkiksi koulutuksen uudelleen brändäys ja markkinoinnilliset toimenpiteet voisivat auttaa herättämään kiinnostusta ohjelmaa kohtaan. Suuren organisaation johtoryhmään kuuluvan henkilön mukaan koulutuksesta on keskusteltu, mutta tietämys siitä on edelleen hyvin vähäistä. Koulutus on ollut kohderyhmälle aiemmin tunnetumpi, mutta muut vaihtoehdot ovat yrityksissä syrjäyttäneet sen. Näin tietämys koulutuksesta on entisestään vähentynyt.

*Päätöksistä vastaava: ”Meidän johtoryhmässä kyllä keskusteltiin tästä koulutuksesta, mutta tietämys siitä on niin vähäistä. --- Ehkä jollain brändämisellä ja sellasella että ”hei haluan olla osa tota joukkoa” niin vois olla hyötyä.”*

Asiakassuhdetta aiempiin osallistujiin tarkasteltaessa oli jo dokumenttianalyysin pohjalta huomattavissa, että he eivät ole osallistuneet mihinkään toimeksiantaja yrityksen toiseen koulutukseen. Tähän aiemmilla osallistujilla oli kokonaisuudessaan näkemys sisältöjen liiallisesta samantyyppisyydestä, jolloin niihin investointi ei kannata.

Aiempi osallistuja: ”Joskus aiemmin kiinnosti osallistua, sisällöt on kuitenkin ollu samoja eikä ne oo ehkä niin ajankohtaisia.”

Haastattelussa keskusteluun nousi alumniedut- ja tapaamiset aiemmille osallistujille. Päätöksistä vastaavien keskuudessa tätä ehdotusta kannatettiin. Haastatteluissa toivottiin että tällä tavoin toimeksiantaja yrityksen muikin tarjonta olisi henkilöstön tiedossa ja saavutettavissa. Myös kyseiseltä koulutukselta toivottiin tarkempaa hyötyjen esittelyä esimerkiksi alumnitapaamisen muodossa. Aiempien osallistujien mielestä alumniedut voisivat motivoida lähtemään halvemmalla hinnalla, jos koulutus olisi sisällöllisesti tilanteeseen sopiva.

Aiempi osallistuja: ”Alumniedut voisi motivoida lähtemään halvemmalla hinnalla, mikäli sisältö muutoin on sopiva”.

Kuviossa 13 on esiteltyä pääluokan kolme merkittävimmät tulokset aiempien osallistujien ja yritysten päätöksistä vastaavien näkökulmista.



Kuvio 13 Pääluokan 3 merkittävimmät tulokset

## 6.5 Teemahaastatteluiden johtopäätökset

Opinnäytetyön päätutkimuskysymystä ”miten kehittää myyntiprosessia ja koulutusta kohti asiakaslähtöistä, tehokasta ja tuloksellista ratkaisumyyntiä” ajatellen haastatteluiden kohde-ryhmät vastasivat hyvin tutkimusta. Haastatteluissa ilmenneet tekijät vahvistivat dokumentti-analyysin kautta saatua tietoa koulutuksen haasteellisesta myynnistä. Haastattelut auttoivat luomaan kokonaiskuvaa siitä, miten toimeksiantaja yritys voisi olla asiakkaan ensisijainen ratkaisu tarpeeseen kouluttaa henkilöstöä tai kehittää yksilöiden omaa ammattitaitoa. Haastatteluiden perusteella myyntiprosessi on nähtävä kumppanuussuhteeseen tähtäävänä toimintana, missä pyritään vastaamaan yksilöiden ja yritystenkin tarpeeseen ratkaisua etsittäessä.

Koulutuksen sisältöä ei voida sivuttaa puhuttaessa koulutuksen myynnistä. Jotta ratkaisu eli tässä tapauksessa kyseinen koulutus vastaisi asiakkaiden, niin maksavien yritysten kuin

osallistuvien henkilöiden tarpeeseen, tulee myös koulutuksen sisältöön kiinnittää entistä enemmän huomiota. Alla olevassa kuviossa 14 on kuvattuna haastatteluiden johtopäätökset koulutuksen kehittämiseksi. Kohdat on avattu jäljempänä tässä luvussa.



Kuvio 14 Haastatteluiden johtopäätökset myyntiprosessin kehittämiseksi ja asiakkaan ensisijaiseksi ratkaisuksi.

Molempien haastateltavien kohderyhmien kokonaiskuva koulutuksesta ja toimeksiantaja yrityksen myyntiprosessista oli positiivinen. Avoin vuoropuhelu koulutuksesta kiinnostuneiden henkilöiden välillä on käyty inhimillisesti ja kartoitettu esimerkiksi asiakkaalle sopivaa hetkeä aloittaa koulutuksen suorittaminen. Koulutuksen rakenne itsessään on koettu toimivaksi ja siitä on pidetty. Vuorovaikutus koulutuksen aikana on ollut hyvää niin osallistujien ja yrityksen kesken. Apua ja ohjausta on saanut pyydettyä mikä on lisännyt motivaatiota koulutuksen suorittamiseen. Koulutukseen osallistumisen jälkeen ainoana toimenpiteenä on ollut markkinoinnin lähettämät uutiskirjeet minkä tilauksen jokainen haastateltava on pitänyt, kohderyhmästä riippumatta. Uutiskirje koetaan hyödylliseksi ja siitä saa tarpeellista tietoa. Se ei kuitenkaan aikaisempien osallistujien kohdalla ole johtanut lisämyyntiin ja muihin koulutuksiin osallistumiseen. Yrityksien päätöksistä vastaavat kokivat vuorovaikutuksen myöskin helpoksi toimeksiantaja yrityksen kanssa. Jokaisessa haastattelussa kuitenkin korostui vuorovaikutuksen aiemmin olleen runsaampaa ja ehkä tällöin kiinnostusta osallistua on ollut enemmän ja näin kumppanuussuhde ollut tiiviimpi.

Kokonaisuudessaan haasteena on, että koulutus ei herätä yrityksissä eikä yksilöissä kiinnostusta osallistua. Yritykset kokevat, että koulutus ei vastaa tarvetta ja kiinnostuneille yksilöille ei näin edes välttämättä tarjoudu mahdollisuutta osallistua. Toisaalta tietoisuus koulutuksesta on hyvin vähäistä ja esimerkiksi markkinointi ei herätä kiinnostusta osallistua. Koulutuksen nykyinen mielikuva on harmaa eikä sen suorittamista nähdä arvokkaana oman ammattitaidon ja urakehityksen kannalta. Referenssit koulutukseen osallistumisesta ovat hyvin yksipuoliset

eikä kiinnostuneille ole selvillä miksi osallistua ja miten se heitä hyödyttäisi. Kokonaisuudessaan toimeksiantajayrityksen tarjonta ei täysin vastaa haastattelujen perusteella sitä mikä koulutus alalla hyödyttää nyt ja tulevaisuudessa.

Yrityksissä koettiin avoimen ja jatkuvan vuoropuhelun olevan hyvä tapa nykytilanteen selvittämiseksi. Näin voitaisiin vaikuttaa mahdollisesti sisältöön ja tarpeellisuuteen esimerkiksi erikoisosaamisen saavuttamista. Muutoinkin toimeksiantaja yrityksen haluttaisiin olevan yrityksissä ensisijainen ratkaisu sen kotimaisuuden ja vahvan sekä vanhan brändin ansiosta. Tarjontaan toivottaisiin kuitenkin monipuolisuutta sekä jonkinnäköistä uudistusta kiinnostuksen herättämiseksi. Haastatteluiden johtopäätöksien mukaan aiempien kumppanuussuhteiden uudelleen herättäminen ja aktivointi edesauttaisi tietoisuutta koulutuksesta ja muusta tarjonnasta. Lisäämällä myös erilaisia myynnin ja markkinoinnin keinoja uudenlaisesta näkökulmasta voitaisiin saavuttaa uusia asiakkaita, myöhemmin jopa globaalisti. Avoimella ja jatkuvalla vuoropuhelulla yritysten välillä voitaisiin vastata muihinkin tarpeisiin ja lisätä myyntiä. Myyntiprosessissa kiinnostuksen herättäjänä ja avoimen vuoropuhelun mahdollistajana parhaassa tapauksessa toimeksiantaja yritys on tulevaisuudessa muissakin koulutukseen liittyvissä asioissa asiakkaan ensisijainen ratkaisu.

Johtopäätöksenä todettakoon, että toimeksiantajan haluttaessa olla asiakkaiden ensisijainen ratkaisu tarpeeseen vaaditaan asiakkaiden tarpeiden kokonaisuuden ymmärrystä ja koko tutkittavan koulutuksen tarkastelua uudenlaisesta näkökulmasta. Arvonluonti asiakkaalle nousee koko koulutustarjontaa tarkasteltaessa haastatteluiden johtopäätöksien perusteella entistä tärkeämpään rooliin.

## 7 Kehittämistyöpajan toteutus ja tulokset

Haastatteluiden ja niiden analysoinnin jälkeen opinnäytetyön seuraava vaihe oli kehittämistyöpaja ennalta kutsutulle kohderyhmälle toimeksiantajayrityksestä. Tässä luvussa esittelen kehittämistyöpajan menetelmän sekä sen aikana saadut tulokset ja ehdotukset. Tarkoituksenaan kehittämistyöpajalla oli käydä läpi ennalta valitut teemat haastatteluiden vastauksista ja ymmärtää paremmin asiakkaiden tarpeet koulutuksen sekä asiakkaille arvonluonnin suhteen. Tavoitteena kehittämistyöpajassa oli myös pyrkiä varmistamaan, että opinnäytetyön tuloksena syntyvä kehitysehdotus vastaa toimeksiantajan tarvetta ja tahtotilaa.

Workshop eli työpaja on ryhmälähtöistä toimintaa. Se on ennalta suunniteltu tapahtuma, missä ohjaajan eli fasilitaattorin rooli on tehtävä- tai prosessikeskeinen. Tehtäväkeskeisessä mallissa fasilitaattori määrittelee ongelman ja ratkaisee sen itse. Prosessikeskeisessä mallissa fasilitaattori toimii auttajana ongelmien selvittämisessä. Fasilitaattorin rooliin kuuluu ohjata prosessia oikeaan suuntaan, valita käytettävät työkalut ja pitää osallistujia motivoituneina ja

produktiivisena. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2011, 27; Hormess, Lawrence, Schneider & Stickdorn 2018, 391-393.)

Työpajojen tarkoituksena on mahdollistaa eri lähtökohdista tulevien asiantuntijoiden kokoontuminen ideoimaan yhdessä ratkaisua. Osallistujien valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että jokainen henkilö tai ryhmä ketä aihe koskettaa on edustettuna. Näin pystytään ottamaan erilaiset näkökulmat huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Suunnittelussa on otettava huomioon lisäksi työpajalle varattu aika minkä avulla suunnitellaan käytettävät työkalut ja alustava rakenne. (Jaakkola ym. 2011, 27; Hormess ym. 2018, 396-398.)

Tässä opinnäytetyössä inspiraatiota työpajalle otettiin palvelumuotoilulle tyypillisistä innovoivista ja erilaisista työkaluja hyödyntävistä työpajoista. Palvelumuotoilussa työpajan rakenne muodostuu kolmesta vaiheesta: aloitus, päävaihe ja loppurefleksio. Aloituksessa osallistujille jaetaan informaatiota työpajan aiheesta ja luodaan avointa ilmapiiriä ajatuksien jakamiselle. Työpajan päävaiheessa hyödynnetään ennalta valittuja työkaluja. Työkalut kannattaa esitellä osallistujille alussa, mikäli ne eivät ole entuudestaan tuttuja. Päävaiheen jälkeen työpaja lopetetaan loppurefleksioon. Siinä tarkoituksena on koota yhteen työpajassa syntyneet ajatukset ja ideat. (Hormess ym. 2018, 396-403.)

#### 7.1 Kehittämistyöpajan suunnitelma ja toteutus

Kehittämistyöpaja toteutettiin osana opinnäytetyötä. Se suunniteltiin saatujen haastattelulosten ja ennakkoon asetetun päätutkimuskysymyksen sekä tavoitteen pohjalta. Kehittämistyöpaja toteutettiin toimeksiantajayrityksen henkilöstön kanssa. Osallistujiksi valikoitui henkilöt keitä tutkimus jollakin tavalla koskettaa tai kenellä on aiempaa kokemusta tutkimuksen aiheesta. Tavoitteena oli suunnitella kehittämistyöpajasta mahdollisimman vuorovaikutuksellinen ja osallistava. Työpajassa ei ollut ennakotehtävää, sillä jokaiselle siihen osallistuvalla oli kokemusta aiheesta jollakin tavalla. Ennen työpajaa oli ennakko valmistautumista fasilitaattorille. Se sisälsi keskustelua toimeksiantajayrityksen kanssa kutsuttavista henkilöistä sekä toteutustavasta. Tämän jälkeen henkilöt kutsuttiin työpajaan sähköpostitse kolme viikkoa ennen varsinaista työpajaa. Kutsussa pyydettiin varmistamaan mahdollisuus osallistua, sillä osallistujamäärä vaikutti työpajan suunnitteluun. Ennakko valmistautuminen sisälsi myös työpajan suunnittelun ja toteutusmuotojen kartoituksen. Kuviossa 15 on kuvattu kehittämistyöpajan rakenne. Seuraavaksi avaan tarkemmin työpajan kokemuksia ja sisältöä.



Kuvio 15 Kehittämistyöpajan rakenne

### Työpajan aloitus

Kehittämistyöpajan ensimmäisessä vaiheessa esiteltiin lyhyesti tutkimuksen tavoite ja opin- näytetyön ulkoisesta dokumenttianalysista myyntiprosessin nykytila. Näin työpajan osallistu- jille saatiin ajankohtainen tieto haasteista ja mitä tutkimuksella tavoitellaan. Tämän jälkeen esiteltiin teemahaastatteluiden päähavainnot. Esittely aloitettiin markkinoinnista ja myynti- prosessista ja siitä edettiin sisällöllisiin ja kumppanuussuhteeseen liittyviin tekijöihin. Teema- haastattelut esiteltiin lainauksia haastatteluista ja lopuksi kokoava ilmiö sisällönanalysin pohjalta. Työpajan ensimmäiseen vaiheeseen meni noin 10 minuuttia. Myyntiprosessin nykyti- lan ja haastattelutulosten esittelyn jälkeen osallistujille annettiin mahdollisuus kommentoida esitettyjä tuloksia. Osallistujien aktivointi koko työpajan ajan oli tärkeää, näin pystyttiin var- mistamaan oleelliset kohdat jokaisesta osa-alueesta.

### Päävaihe

Kehittämistyöpajan toisessa vaiheessa osallistujille esiteltiin workshopin tarkemmat aiheet ja tavoite. Alun perin ideana oli hyödyntää äänestystä tutkimuksiin perustuvista kehitysehdotuk- sista sekä osallistujien jakamista pienryhmiin, mutta osallistujamäärän ollessa kohtuullinen, koin että avoimella vuoropuhelulla kaikkien osallistujien kesken saavutetaan enemmän. Myös ajallisesti huomioiden avoin vuoropuhelu kaikkien osallistujien kesken antoi kaikille saman tiedon käsiteltävästä aiheesta samassa ajassa. Osallistujille korostettiin oman työtehtävän roolia kehitysehdotuksessa. Näin pystyttäisiin huomioimaan koulutuksen kehittämisessä kaikki osa-alueet.

Ensimmäisenä käsiteltävänä aiheena oli apukysymyksenä näytölle esitetty: ”miten herättää asiakkaiden kiinnostus?”. Kysymyksen alle oli lueteltuna tutkimustuloksien eli haastatteluiden



pohjalta kehitysehdotuksia mitä lähdettiin käymään läpi vuoropuhelulla. Tavoitteena oli löytää vuoropuhelun avulla mahdollisuuksia koulutuksen kehittämiseksi ja mihin toimenpiteisiin yritys kokee tarvetta keskittää resursseja. Listatut kehittämissuositukset haastattelututkimuksen perusteella olivat: koulutuksen haluttavuus, brändi, WOM, tarinallistaminen ja ajankohtaisuus. Jokaista tutkimuksesta nousutta ehdotusta avattiin niin että se ei kuitenkaan johdattellut osallistujia valitsemaan mitään tiettyä. Avointa vuoropuhelua ensimmäisestä kokonaisuudesta käytiin noin 15 minuuttia hyvin aktiivisesti. Jokainen osallistuja kommentoi vuorotellen aihetta minkä jälkeen puheenvuoroa pyytämällä sai kommentoida tai lisätä. Kehittämistyöpajan osallistujat toivat kokemuksia ja näkemyksiä myös muista koulutuksista sekä kyseisen tutkittavan koulutuksen aiemmasta sisällöstä ja myyntiprosessista. Tämä auttoi muodostamaan kokoavaa käsitettä tukittavasta aiheesta ja siitä mihin kehittämissuositus opinnäytetyössä kannattaisi keskittää.

Seuraavassa vaiheessa osallistujille esitettiin apukysymys näytölle: ”miten tunnistaa asiakkaiden tarpeet?”. Tässäkin kysymyksen alle oli listattu tutkimuksessa esiin nousseita kehitysehdotuksia. Asiakkaiden tarpeita kehittämissuositusten muodossa oli kuitenkin vähemmän edellisessä vaiheessa. Vaihtoehtoja olivat: avoin vuoropuhelu, koulutuksesta saatava erikoisosaaminen sekä alumnitoiminta. Useaa edellä olevaa aihetta sivuttiin jo ensimmäisen apukysymyksen alla käydyssä keskustelussa. Tässä aihealueessa keskustelua käytiin noin 20 minuuttia vuoropuheluna sekä puheenvuoroa pyytämällä. Kuvassa 1 on esillä osa kehittämistyöpajan osallistujille esitetystä kalvoista apukysymyksen kanssa.



Kuva 1 Kehittämistyöpajan esitysmateriaali

### Loppureflektio

Kehittämistyöpajan lopuksi osallistujille käytiin lyhyesti läpi käydyt aiheet sekä mitkä ovat seuraavat toimenpiteet. Osallistujille kerrottiin lisätietoja saatavan aiheesta fasilitoijalta eli

opinnäytetyön tekijältä. Yhden osallistujan kanssa sovittiin jo kehittämistyöpajan lopussa, milloin käydään tarkemmin läpi haastatteluista saatuja tuloksia sekä kehittämistyöpajan ja haastatteluiden johtopäätöksiä syntyneitä kehitysehdotuksia.

Kehittämistyöpaja järjestettiin lokakuussa 2021 ja siihen osallistui neljä ihmistä eri positioista toimeksiantajayrityksen sisältä. Kaikki osallistujat ovat jollakin tapaa vaikuttaneet tai vaikuttavat koulutuksen myyntiin. Suunnitelman mukaisesti kehittämistyöpaja kesti yhden tunnin ja se järjestettiin etänä Teamsin välityksellä. Tällä tavalla kaikille osallistujille pystyttiin takamaan tasavertainen kokemus. Kehittämistyöpajan aikana onnistuttiin asetetuissa tavoitteissa eli löydettiin potentiaalisimmat kehitysehdotukset vuoropuhelun avulla ja käytiin hyvää avointa keskustelua koulutuksen sekä koko koulutustarjonnan nykytilasta. Kehittämistyöpajan osallistujat antoivat positiivista palautetta dokumenttianalyysiin pohjautuvasta nykytila esityksestä sekä haastatteluiden johtopäätöksistä.

## 7.2 Kehittämistyöpajan tulokset ja johtopäätökset

Kehittämistyöpajan tulokset ja johtopäätökset on jaettu tässä luvussa kahteen osa-alueeseen käsiteltävän teeman mukaan: asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen ja asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen. Osa-alueet jakautuvat haastattelututkimuksen teemojen ja opinnäytetyön tavoitteen mukaan.

### Asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen

Kehittämistyöpajassa esitettiin kehittämisehdotuksiin koulutuksen kiinnostuksen herättämiseksi ja sitä kautta koulutuksen esittämiseksi ratkaisuksi asiakkaiden tarpeeseen olivat: koulutuksen haluttavuus, brändi, WOM, tarinallistaminen ja ajankohtaisuus. Vuoropuhelussa kävi ilmi, että koulutukseen ja yrityksen toimintaan on tehty suuria muutoksia viimeisen parin vuoden aikana. Esimerkiksi kaikki ylimääräinen on jätetty pois ja keskitytty tuottamaan substanssiosaamista. Muutoksien tuominen asiakkaiden tietoisuuteen on kuitenkin ollut hidasta ja olematonta. Kehittämistyöpajan osallistujat pohtivat koulutuksen pitkän historian aiheuttavan paljon ennakkoluuloja ja uskomuksia. Koulutuksella on kaikkiaan ollut paljon suorittajia, mutta suurin osa suorittajista on jo lähellä eläkeikää mistä syystä alan uusille työntekijöille koulutus on tuntematon.

Osallistujat kokivat brändin ilmeen raikastamisen ja ravistelun tekevän näkyvyyden kannalta hyvää. Se antaisi markkinointiviestintään uusia näkökulmia ja voisi vastata paremmin siihen, mitä asiakkaat etsivät. Näin voitaisiin myös tarkastella syvemmin koulutuksen kokonaisuutta ja löytää keinoja millä tavalla korostaa koulutuksen eroavaisuuksia muuhun tarjontaan verraten. Brändin ja markkinointiviestinnän uuden ilmeen avulla kerrottaisiin koulutuksen haluttavuudesta siitä saatavan erikoisosaamisen kautta. Osallistujilta nousi esiin, että koulutuksen uudistamista ajatellen kannattaisi ehdottomasti pitää sen hyvät puolet ja korostaa erikseen

yksilön ja organisaation saamia hyötyjä koulutukseen osallistumisesta. Ajankohtaisuus teemaa koulutuksen sisällöstä osallistujat kommentoivat ja haastoivat samalla koulutuksesta vastaavaa henkilöä. Asiakkaille tulisi pystyä vastaamaan ja esittämään millä tavalla koulutus on ajankohtainen sekä mitkä ovat sellaisia teemoja mitkä esiintyvät koulutukseen osallistuvien toimialalla nyt tai lähitulevaisuudessa. Myös se miten pystyttäisiin auttamaan toimialaa näissä kehityskohteissa tällä koulutuksella ja olla osa asiakkaiden etsimää ratkaisua.

Brändin lisäksi tarinallistaminen koettiin tärkeäksi. Esimerkiksi aiempien osallistujien kokemusten jakaminen kiinnostuneille osallistujille antaisi koulutuksen suorittaneille kasvot. Näin kiinnostunut osallistuja pysty konkreettisesti näkemään mitä koulutus osallistujalle antaa. Aiempien osallistujien aktiivinen yhteisö voisi lisätä tunnettuutta ja antaa samalla koulutukseen osallistumiseen lisäarvoa. Aikaisempien osallistujien kokemusten kautta myös WOM eli puskaradio oli kehittämistyöpajan osallistujien mielestä oleellisessa roolissa. Aikaisemmin ihmiset ovat jakaneet tietoa koulutuksesta eteenpäin, mutta vähäinen osallistujamäärä tekee jakavan joukon hyvin pieneksi. Aikaisempien osallistujien kannustaminen tiedon jakamiseen vaatisi ”kipinää” ja aktivoimista.

#### Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen

Asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa eniten keskustelua herätti alumniedut ja -tapaamiset. Koulutuksessa on aikaisemmin ollut paljon verkostoitumista. Koulutukseen ilmoittautuessa ei ole luvattu, että suoritettua koulutuksen osallistuja saisi minkäänlaisia etuja tai tapaamisia järjestävän yrityksen (toimeksiantaja) taholta. Kehittämistyöpajan osallistujat kuitenkin kokivat uudelleenmyyntiä ajatellen alumniedut- ja tapaamiset perusteltaviksi. Osallistujien mielestä markkinoinnin ja brändin näkökulmasta alumnitapahtuma olisi hieno mahdollisuus saada näkyvyyttä ja lisätä tietoisuutta. Tällaiset tapahtumat ja edut voisivat antaa suorittajille lisäarvoa ja omanaan lisätä kiinnostusta osallistua koulutukseen.

Osallistujat nostivat esiin mahdollisuuden hyödyntää kyseistä koulutusta jatko-opiskeluissa. Elinikäinen oppiminen korostuu tulevaisuudessa. Jonkinlaisen alalle suunnatun opiskelupolun luominen ja sitä kautta esimerkiksi alumnietujen hyödyntäminen voisi motivoida osallistumaan koulutukseen. Koulutuksen kehittämisessä jatko-opintoja sekä koulutuksen sisältöä ajatellen nostivat kehittämistyöpajan osallistujat koulutuksen aiempien osallistujien hyödyntämisen vaihtoehdoksi. Tämä voisi olla myös tilanne tehdä lisämyyntiä ja aktivoida jo olemassa olevia asiakassuhteita.

Koulutus antaa alalle erikoisosaamista mitä muista koulutuksista ei ole saatavilla. Sen yksi suuri erottuvuustekijä on räätälöitävyys. Osallistujat nostivat esiin koulutuksen räätälöitävyyden ja sen arvon toimialalle. Erilaisten moduulien rakentaminen omaan tarpeeseen tekee koulutuskokemuksesta itselle sopivan ja on näin omanaan jo vastaamaan asiakkaan tarpeisiin paremmin. Aikaisempina vuosina räätälöitävyys on ollut voittava tekijä myyntiprosessissa.

Osallistujat kehittämistyöpajassa kuitenkin toteavat tietoisuuden räätälöitävyydestä olevan olematonta.

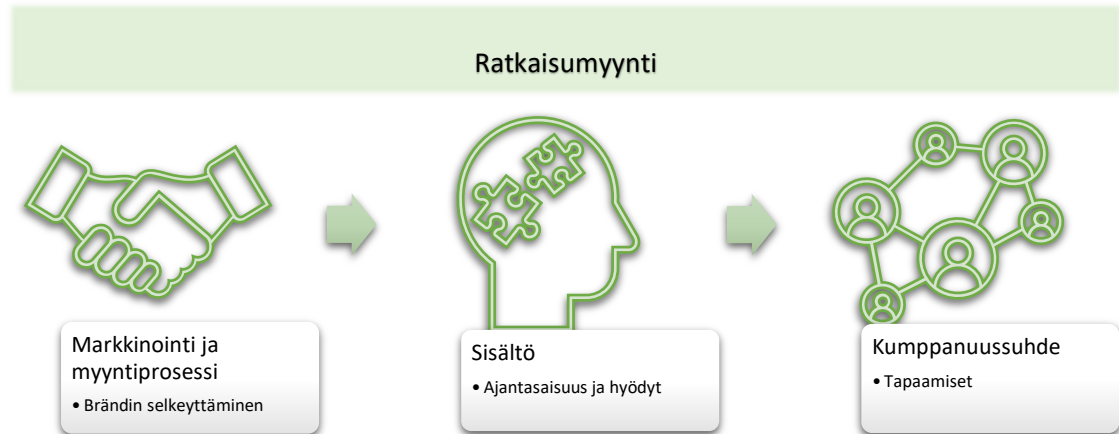
Haasteena kehittämistyöpajan osallistujat tuovat esiin, että kyseiseen koulutukseen osallistuvan toimialan haasteet ja tarpeet eivät tule ilmi. Kohderyhmässä on paljon eri tarpeita ja niiden määrittäminen on haasteellista. Kehittämistyöpajan osallistujat myös miettivät koulutuksen kohderyhmää ja miten se olisi tarkennettavissa. Kohderyhmän määrittämisen lisäksi osallistujat toivat esiin mahdollisuuden, että organisaatiot lähettäisivät vuosittain useita osallistujia koulutukseen. Näin voitaisiin saada organisaatioihin jotakin tiettyä erikoisosaamista ja rakentaa koulutuksesta sen räätälöinnin mahdollisuudella asiakaslähtöinen ratkaisu.

## 8 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyön ulkoisen dokumenttianalyysin, teemahaastatteluiden ja kehittämistyöpajan jälkeen lopulliset kehitysehdotukset koulutuksen kokonaisuuden kehittämiseksi alkoi muodostua. Haastattelut auttoivat ymmärtämään, että koulutuksen myyntiprosessi on kokonaisuutenaan toimiva. Asiakkaat kokivat myyntiprosessin olleen sujuva ja vastanneen heidän odotuksiin. Todellisuudessa haasteeksi ilmeni itse ratkaisu. Koulutus ei herätä kiinnostusta tai vastaa asiakkaiden tämänhetkistä tarvetta tai tuota arvoa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millä toimenpiteillä koulutusta tulee kehittää asiakaslähtöisemmäksi koulutuksen kiinnostavuuden ja myynnin varmistamiseksi. Tutkimuksen avulla pystyttiin tunnistamaan kriittiset tarpeet asiakkaan ostoprosessin käynnistämiseksi. Kehittämisehdotukset pohjautuvat tutkimukseen sekä todelliseen tarpeeseen, jotta koulutus ylipäätään vastaisi asiakkaiden tarvetta. Kehittämistyöpaja auttoi vahvistamaan lopullisten kehitysehdotusten suuntaa ja vastaamaan toimeksiantajayrityksen tavoitteita.

Koulutusten myynti on enemmän palveluliiketoimintaa kuin tuotteiden myyntiä. Myös mahdollisuus koulutuksen räätälöintiin vahvistaa palveluliiketoiminnan mallia. Palveluliiketoimintaa uudistaessa perustana tulisi olla ymmärrys asiakkaan tarpeista ja millaista arvoa asiakkaalle sekä yhdessä asiakkaan kanssa halutaan luoda (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 11). Usein palveluliiketoimintaa kehittäessä otetaan liialti huomioon kaikkien asiakkaiden tarpeet. Tämä johtaa helposti ylimääräiseen työhön ja loppujen lopuksi ratkaisu vastaa vain yksittäisen asiakkaan tarvetta. Yksi ratkaisu tähän on muodostaa ennakkoon valittujen asiakkaiden kanssa läheisiä kumppanuussuhteita keiden kanssa innovoida yhteisen vision kanssa arvontuotantoa. (Kaario, Sivula & Storbacka 1999, 42.) Opinnäytetyön kehitysehdotuksissa on otettu huomioon palveluliiketoiminnan edellytykset kuten ymmärrys asiakkaan tarpeista markkinointi ja myyntiprosesseilla sekä kumppanuussuhteen muodostaminen tapaamisilla.

Kehittämisehdotukset on jaettu kolmeen osa-alueeseen. Samat osa-alueet ovat seuranneet dokumenttianalysista haastatteluihin ja kehittämistyöpajaan. Kuviossa 16 on kuvattu kehityskohteet. Kaikkien kehitysehdotuksien takana on ratkaisumyynti, jotta koulutuksen osallistujamäärät kasvavat, liikevaihto koulutuksen osalta nousee ja toimeksiantajayritys olisi asiakkaille ensisijainen ratkaisu. Tässä luvussa esittelen syntyneet lopulliset kehitysehdotukset osa-alueittain ja miten ne konkreettisesti on suunniteltu toteutettaviksi.



Kuvio 16 Kehityskohteet

### Markkinointi ja myyntiprosessi

Merkittävin tutkimuksissa ilmennyt tekijä oli, että koulutus ei herätä kiinnostusta. Tästä syystä myyntiprosessiin asti ei edes päästä koulutuksen myynnissä. Haastateltavat kokivat tietoisuuden koulutuksesta olevan hyvin vähäistä eikä se nouse keskusteluun yksilöiden urakehityksessä tai yrityksen strategiaan haasteisiin vastatessa. On edelleen tärkeää, että myyntiprosessissa pysyy inhimillinen ja konsultoiva ote tulevaisuudessakin. Asiakkaat arvostavat koulutuksen myyjien ammattitaitoa ja avointa keskustelua koulutuksen tarpeesta asiakkaan tilanteen selvittämiseksi. Haastateltavat eivät myöskään kokeneet hinnan olevan lähtökohtaisesti esteenä koulutukseen osallistumisessa. Osallistujat valitaan tarkoin, mutta jos koulutuksesta saadaan hyötyä organisaation tarpeisiin ei koulutuksen kustannus ole merkittävä. Organisaatioille tulisi selkeyttää koulutuksen kustannusrakennetta sekä organisaation sekä yksilön saamia hyötyjä koulutuksesta.

Kiinnostuksen herättämiseksi koulutuksen haluttavuutta täytyy selkeyttää ja kirkastaa. Kehittämistyöpajan perusteella toimeksiantajan potentiaali on kirkastaa ja selkeyttää koulutuksen brändiä sen kiinnostuksen lisäämiseksi. Brändiä voitaisiin selkeyttää järjestämällä kvalitatiivinen eli laadullinen kyselytutkimus aiemmille osallistujille. Tavoitteena kyselyssä olisi tarkemmin tunnistaa aiempien osallistujien saamia hyötyjä yksilön ja organisaation näkökulmasta.

Kyselyn perusteella uudistettaisiin koulutuksen hyötyjä ja kenelle sisältöä. Lisäksi kyselyssä kysyttäisiin organisaatioiden näkökulmaa alan tämänhetkisistä trendeistä sekä tulevaisuuden näkymistä, näin saataisiin tuotua koulutukseen lisää toivottua ajankohtaista sisältöä. Kyselyjen perusteella pystyttäisiin selkeyttämään koulutuksen kohderyhmää markkinoinnin kohdentamista ajatellen sen perusteella mistä toimenkuvista aiemmat osallistujat ovat. Kyselyn toisena puolena olisi lisämyynnin mahdollisuus toimeksiantajan muihin koulutuksiin. Asiakkaiden aktivoimisella voidaan parhaimmillaan vaikuttaa yksilön urakehitykseen ja organisaatioiden strategisten tavoitteiden ratkaisemiseen erikoisosaamisen kohdistamisella koulutuksesta.

### Sisältö

Koulutuksen vastaamiseksi yksittäisten osallistujien ja organisaatioiden tarvetta, tulisi sisällön olla ajankohtaista ja alan tulevaisuus huomioivaa. Myyntiprosessin kehitysehdotuksessa tehtyjen kyselytutkimusten perusteella tulisi tarkastella koulutuksen sisältöä ajantasaisuuden näkökulmasta. Koulutuksesta saatava erikoisosaaminen on jotain minkä arvostusta alalla pitäisi kasvattaa. Koulutuksen räätälöitävyys yksilön ja organisaation tarpeeseen on aiemmin ollut myynnissä oleellinen tekijä. Tätä tulisi korostaa sisältöä tarkasteltaessa ja tuotava esiin selkeästi, miten yksilö ja organisaatio voivat hyötyä koulutuksen räätälöitävyydestä sekä sen tuomasta erikoisosaamisesta. Tavoitteena sisällön tarkastelussa olisi, että koulutuksen asiantuntijaryhmä ottaa huomioon tämän opinnäytetyön ja suunnitellun aiemmille osallistujille järjestetyn kyselyn tulokset ja paneutuu sisältöön niiden näkökulmasta.

Alalla toimiville organisaatioille voitaisiin järjestää Kick Off-tilaisuus, missä käytäisiin läpi alan eri toimijoiden strategisia tavoitteita ja mahdollisia haasteita. Koko koulutus ei välttämättä vastaa organisaatioiden tarvetta, mutta pyrittäisiin tilaisuuden ja vuoropuhelun avulla löytämään tarvittaessa jokin muu ratkaisu toimeksiantajan koulutustarjonnasta. Näin varmistetaan myös muiden toimeksiantajan koulutuksien tarpeellisuus ja ajankohtaisuus alalle. Toisena näkökulmana olisi lisämyynnin mahdollisuus suoraan yrityksen sisälle päätöksentekoprosesseista vastaaville. Kick Off-tilaisuus toimisi yhtenä osatekijänä kumppanuussuhteen, tutkittavan koulutuksen ja toimeksiantajan koulutustarjonnan tietoisuuden rakentamisessa.

### Kumppanuussuhde

Tutkimuksissa ilmeni, että aikaisemmat osallistujat kokivat oppimisen jääneen vain koulutukseen. Myynnin kasvattamista ja koulutuksen kiinnostavuutta ajatellen olisikin tärkeää, että koulutuksen käyneet kuuluisivat osaksi alumniverkostoa. Yksittäisen osallistujan näkökulmasta alumniedut- ja tapaamiset voisivat kannustaa kehittämään omaa osaamista ja verkostoitua alan muiden tekijöiden kanssa. Toimeksiantajayrityksen tavoitteena alumnitapaamiset- ja edut olisivat paikka uudelleen myynnille, yrityksen tarjonnan ja tietoisuuden kasvattamiseksi sekä kestävien asiakassuhteiden rakentamiseksi.

Alumnitapaaminen voitaisiin järjestää kevyesti verkossa. Tapaamisessa voisi olla esimerkiksi kyselytutkimuksen perusteella noussut ajankohtainen aihe käsiteltävänä ja luennoitsija sekä osallistujat voisivat jakaa omia kokemuksia pienryhmissä valitusta aiheesta. Tapaamisessa esiteltäisiin koulutuksen uudistettu sisältö ja brändi ilme. Tilaisuudesta päivitetäisiin aktiivisesti sosiaaliseen mediaan sekä kannustettaisiin osallistujia jakamaan kokemuksia osallistumisesta verkostoilleen.

Viimeisenä kehittämistoimenpiteenä olisi järjestää infotilaisuus koulutuksesta sen mielikuvien, hyötyjen ja kohderyhmän selkeyttämiseksi. Infotilaisuudessa olisi puhujana aiempi osallistuja kuka antaisi koulutukselle kasvot ja omalla tavallaan tarinallistaisi koulutuksen osaksi hänen uraansa. Infotilaisuuden kutsuttaisiin koulutuksesta jo kiinnostuneet henkilöt sekä lähetettäisiin avoin kutsu ennalta valittuihin toimialan organisaatioihin.

Kehittämisehdotukset ovat kuvattuna konkreettisesti kuviossa 17. Tarkoituksena ei ole toteuttaa kehittämisehdotuksia nopealla aikataululla vaan tarkastella mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja mitä uutta kehittämisehdotus voisi antaa. Jokainen osa-alue kehittämisehdotuksesta vaatii aikaa ja paneutumista. Ne voitaisiin jakaa koulutuksen projektitiimin kesken tasavertaisesti. Näin työmäärät ja resurssit olisivat inhimilliset jokaiselle työntekijälle. Tehtävienjaossa otettaisiin huomioon minkä osa-alueen kanssa henkilö työskentelee eniten. Esimerkiksi Kysely ja brändi on markkinoinnin työkaluja, kun taas sisältö ja Kick Off-tilaisuus projektinvetäjän. Alumniedut- ja tapaamiset sekä infotilaisuus ovat puolestaan myynnin työkaluja koulutuksen myyntiin. Kehittämisehdotuksen lisäksi toimeksiantajalle oleellinen kysymys onkin, millaiseen arvonluontiin asiakkaille koulutuksella pyritään vastaamaan.



Kuvio 17 Konkreettiset kehittämisehdotukset

## 9 Johtopäätökset

Koulutuksen sisältöä ja myyntiprosessia ei ole tarkasteltu koulutuksen uudistuksen jälkeen. Opinnäytetyö vastasi siis todelliseen tarpeeseen ja tilanteen selvittämiseen tavoitteellaan

asiakslähtöisyyden kehittämistä koulutuksen kiinnostavuuden ja myynnin varmistamiseksi. Tutkimuksessa selvisi, että ratkaisu asiakkaalle tulisi olla koulutuksen kokonaisuus: markkinointi, myyntiprosessi, sisältö ja kumppanuussuhde. Tästä syystä opinnäytetyössä oli käsiteltävä kaikkia näitä koulutuksen teemoja kokonaisuutena, näin pystyttiin löytämään kehittämissuhteet koulutuksen vastaamiseksi asiakkaiden tarpeisiin.

Opinnäytetyössä korostui oletettua enemmän arvonluonti asiakkaalle. Siksi kehitysehdotuksessakin keskityttiin kokonaisuudessaan arvonluontiin ja ratkaisun löytämiseen asiakkaalle. Asiakkaalle tuotettava arvolupaus korostuu ratkaisua haettaessa ja entistä useammin se syntyy useamman toimijan ja toiminnon yhteistyön tuloksena (Työterveyslaitos 2021). Koulutuksen kokonaisuuden kehittämissuhteissa voidaan todeta, että nykyinen kokonaisuus ei luo asiakkaalle arvoa ja ei tästä syystä vastaa asiakkaiden etsimää ratkaisua. Jotta asiat koetaan arvokkaaksi, ne on nähtävä, tunnettava, tai mitattava toista asiaa paremmaksi (Työterveyslaitos 2021). Koulutuksen ja toimeksiantajan muun koulutustarjonnan arvonluontia asiakkaalle tarkasteltiin tässä opinnäytetyössä ratkaisumyynnin näkökulmasta mihin myös kehitysehdotukset pohjautuivat. Tavoitteena oli, että ratkaisumyynti kulkee työssä vahvassa roolissa ja tässä myös onnistuttiin.

Toinen selkeästi merkittävässä roolissa tutkimuksen perusteella olivat erilaiset markkinoinnin toimenpiteet. Markkinoinnilla pyritään aina vastaamaan kahteen asiaan: mitä se maksaa ja mitä siitä hyödyn. Tällä hetkellä koulutuksella ei pystytä vastaamaan tarpeeksi kattavasti jälkimmäiseen. Erilaisilla markkinointitoimenpiteillä kehitysehdotuksissa pystytään selkeyttämään toimeksiantajan ja tutkitun koulutuksen hyötyjä ja sen myötä brändiä. Brändi on kokonaisuutena käsitys kaikista niistä asioista, jotka ihminen tavalla tai toisella on kokenut yrityksestä (Ruokolainen 2018, 16). Koulutuksen kehittämissuhteissa brändin selkeyttäminen ei tarkoita ainoastaan visuaalista ilmettä vaan ostajan tunteiden herättämistä brändillä. Olisi tärkeää, että brändin kehittämisessä olisi mukana henkilöitä ympäri organisaatiota asiakasrajapinnasta hallintoon (Ruokolainen 2018, 61).

Tutkimustulosten perusteella muodostetut kehittämissuhteet antavat toimeksiantajalle parhaassa mahdollisessa tapauksessa näkyvyyttä, asiakasymmärrystä ja kilpailuetua. Niitä voidaan tarvittaessa hyödyntää myös muussa toimeksiantajayrityksen koulutustarjonnan markkinoinnissa ja myynnissä. Kehitysehdotukset ovat pitkäjänteisen näkökulmalla suunniteltu ja niissä on otettu mahdollisimman hyvin mukaan asiakkaan ostoprosessin kriittiset pisteet suhteessa myyntiprosessiin. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö antoi paljon raikkaita ajatuksia koulutuksen myyntiin, asiakastarpeiden tunnistamiseen, arvonluontiin ja ratkaisumyynnin ajateluun konsultatiivisessa myyntityössä.



## 10 Pohdinta

Opinnäytetyön eri vaiheissa on noudatettu hyviä tieteellisiä käytänteitä ja sen tekeminen on edennyt johdonmukaisesti aikataulussa. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty nostamaan tutkimuksen eri vaiheiden tarkalla selostuksella. Opinnäytetyössä tehdyt johtopäätökset on perusteltu tutkimuksesta saaduilla tuloksilla. Tästä esimerkkinä konkreettiset lainaukset teemahaastatteluista ja kehittämistyöpajan anti. Teemahaastattelut on toteutettu molemmille kohderyhmille vahvassa yhteisymmärryksessä toimeksiantajan ja työelämän edustajan kanssa. Haastateltavien valinta on ollut harkinnanvaraista ja haastateltavat eivät ole olleet aiemmin itselleni tuttuja henkilöitä. Haastateltaville on tehty selväksi, mitä haastattelut käsittelevät ja saatu suullinen suostumus haastatteluiden nauhoittamiseen tutkimusta varten. Aiemmat haastattelukokemukset sekä nopea reagointikyky auttoivat haastatteluiden toteuttamisessa ja antoi mahdollisuuden kysyä tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Teemahaastatteluissa onnistuttiin myös siltä osin, että haastateltavia ei johdateltu ja haastatteluiden avulla saatiin selville tutkimuksen kannalta oleelliset ja tärkeät aiasat. Haastatteluiden analysointi ja johtopäätökset on onnistuttu toteuttamaan täysin anonymisti. Kokonaisuudessaan kaikkien näiden tuloksien summana, haastatteluja voidaan pitää luotettavina ja tutkimuksen näkökulmasta onnistuneina.

Kehittämistyöpajan toteutus oli järjestelmällistä ja suunnitelmallista alusta-alkaan. Sen suunnittelussa hyödynnettiin opinnäytetyön ulkoisesta dokumenttianalyysistä saatua tietoa sekä haastatteluista nousseita teemoja. Kehittämistyöpajan osallistujat päätettiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa, mikä korostui työpajan onnistumisessa ja työelämälähtöistä toimintaa tarkasteltaessa. Osallistujat olivat kiinnostuneita aiheesta, joten avointa vuoropuhelua käytiin aktiivisesti. Kehittämistyöpajan ansiosta saadut kehittämis ehdotukset ovat konkreettisia ja perustuvat tutkittuun tietoon sekä toimeksiantajayrityksen tahtotilaan. Haastattelut sekä kehittämistyöpaja tukivat menetelminä toisiaan kiitettävästi. Tutkimustulosten perusteella saadut kehitysehdotukset vastaavat kokonaisuudessaan sitä ratkaisua toimeksiantajan tilanteeseen millä asiakkaat saadaan todennäköisemmin valitsemaan tutkittu koulutus ratkaisuksi heidän tarpeeseensa. Kokonaisuutena opinnäytetyö vastasi ennakoitua laajempaan tarkoitukseen, mutta se otettiin positiivisesti vastaan toimeksiantajalla. Opinnäytetyö on toteutettu kaikilta osa-alueiltaan tiiviissä yhteistyössä- ja ymmärryksessä työelämän kanssa. Tavoitteena on ollut tuottaa sellaista tietoa ja osaamista tutkimuksella mikä vastaa työelämän odotuksia ja tarpeita. Tutkimuksesta saadut tulokset tuottivat uutta ja merkittävää tietoa toimeksiantajalle asiakaslähtöisemmän toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön kehityskohdeissa esitettyä ehdotusta on tarkoituksena hyödyntää myös tarkasteltaessa muiden koulutuksien myyntiä ja sisältöä.

## Lähteet

### Painetut

Alanen, V. Mälkiä, T. Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Helander, N. Kujala, J. Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen - Uudistuva verkostoimainen palveluliiketoiminta. Juvenes Print: Tampere.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. WS Bookwell: Juva.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hormess, M, Lawrence, A, Schneider, J & Stickdorn, M. 2018. This is Service Design Doing. Sebastopol: O'Reilly Media.

Jaakkola, T. Kataja, J. & Liukkonen, J. 2011. Ryhmä liikkeelle! Toiminnallisia harjoituksia ryhmän kehittämiseksi. Juva: Bookwell Oy.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyyntillä kasvuun. Helsinki: WSOY.

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. Helsinki: Kauppakamaeri.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja - Yritysjohdonopas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen - kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

Nieminen, T. Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.

Pekkarinen, E., Sääsä, K., Vornanen, J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Rackham, N., 1996. Spin Selling. New York: Mc Graw-Hill Book.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Roune, T. Bristow, J. Terho, H. 2011. Selling Results Solutions. Helsinki: Talentum Media Oy.

Roune, T. Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Helsinki: Readme.fi

Rubanovitsch, M. Aalto, E. Haasteena myynnin johtaminen. 2007. Helsinki: Libris Oy.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja - puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yrityskirjat.

### Sähköiset

- Agnihotri, R., Rapp, A., Kothandaraman, P. & Singh, R. 2012. An emotion-based model of salesperson ethical behaviors. *Journal of Business Ethics*. Springer Verlag: Berliini; Saksa.
- Borg, S, W. & Young, L. 2014. Continuing the evolution of the selling process: A multilevel perspective. *Industrial Marketing Management* 43.
- Ferrell, O. C., Johnston, M. W. & Ferrell, L. 2007. A framework for personal selling and sales management ethical decision making. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Viitattu 9.9.2021. [https://www.researchgate.net/publication/240312298\\_A\\_Framework\\_For\\_Personal\\_Selling\\_and\\_Sales\\_Management\\_Ethical\\_Decision\\_Making](https://www.researchgate.net/publication/240312298_A_Framework_For_Personal_Selling_and_Sales_Management_Ethical_Decision_Making)
- Jokela, M. 2019. Prospekti vs. liidi vs. ostosignaali. *Vainu Custom Industry*. Viitattu 24.6.2021. <https://www.vainu.com/fi/blogi/prospekti-vs-liidi-vs-ostosignaali/>
- Jukarainen, O. 2012. 10 syytä kehittää myynnin eettisyyttä. *Juuriharja blog*. Viitattu 9.9.2021. <https://www.juuriharja.fi/blogi/blog/2012/09/06/kymmenen-syyta-kehittaa-myyntin-eettisyytta/>
- Kaario, J. Sivula, P. & Storbacka, K. 1999. Create value with strategic accounts. *Kauppakaari*.
- Luukkanen, J. 2017. Myynnin etiikka vs. myyntitaidot. *Huippumyynti Oy*. Viitattu 9.9.2021. <https://www.huippumyynti.fi/myynnin-etiikka-vs-myyntitaidot/>
- Laine, K. 2015. *Myynti on rikki: b-to-b myynnin uusi aika*. Talentum: Helsinki.
- Lemon, O. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. Viitattu 28.6.2021. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420>
- Mattila, R. 2014. Myynnin tehostamisen 10 kulmakiveä Viitattu 11.8.2021. <http://blogi.menestyvayritys.com/2014/10/myynnin-tehostamisen-10-kulmakivea.html>
- Mistä arvonluonnissa on kyse? 2021. *Työterveyslaitos*. Viitattu 16.11.2021 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvonluonti/mista-e-arvonluonnissa-kyse/>
- Ojasalo, J. Ojasalo, K. 2010. *B-to-B-palvelujen markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.
- Osaavayrittäjä. 2021. *Asiakassuhdemarkkinointi*. Viitattu 24.6.2021 <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/asiakassuhdemarkkinointi/>
- Pennington, A. 2016. *The customer experience book: How to design, measure and improve customer experience in your business*. Harlow: England Pearson Education.
- Reilly, T. 2003. *Value-Added Selling - How to Sell More Profitably, Confidently and Professionally by Competing on VALUE, Not Price*. New York: Mc Graw Hill.
- Rohweder, L. 2004. *Vastuullisuus liiketoiminta*. Nuori yrittäjyys ry. Viitattu 9.9.2021. <http://nyyritys.fi/tyokalupakki/vastuullinen-liiketoiminta/>
- Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. *Myy enemmän - myy paremmin*. Helsinki: WSOYPro.
- Ruokolainen, P. 2018. *Brändikäsikirja*. Vantaa: Hansaprint.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Saranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 1.10.2021.

[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html)

SOK-yhtymä eettiset periaatteet. 2021. Suomen Osuuskauppa. Viitattu 9.9.2021. <https://s-ryhma.fi/talous-ja-hallinto/sok-yhtymän-eettiset-periaatteet>

VesiVek kotimyyntin eettiset ohjeet. 2019. VesiVek Oy. Viitattu 9.9.2021. [https://www.vesivek.fi/uploads/2019/02/a031ab55-vesivek-kotimyyntin-eettiset-ohjeet-28\\_1\\_2019.pdf](https://www.vesivek.fi/uploads/2019/02/a031ab55-vesivek-kotimyyntin-eettiset-ohjeet-28_1_2019.pdf)

## Kuviot ja kuvat

Kuvio 1 Opinnäytetyön eteneminen .....	9
Kuvio 2 Suppilomalli yritysmyyntissä (mukaillen Rubanovitsch & Aalto 2007, 96.).....	11
Kuvio 3 Asiakkaan ja myyjän tietotaso (mukaillen Laine 2015, luku 3) .....	13
Kuvio 4 Myyntitaidot (mukaillen Rubanovitsch & Aalto 2007, 39).....	14
Kuvio 5 B2B myyntiprosessin yleiset vaiheet (Mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 54).....	16
Kuvio 6 Myyntirappuset (mukaillen Rubanovitsch & Aalto 2007, 50) .....	17
Kuvio 7 Miten ylhäältä alas myynti etenee? (Mukaillen Rubanovitsch & Aalto 2007, 101) .....	19
Kuvio 8 Organisaation ostoprosessin vaiheet (mukaillen Bergström & Leppänen 2015, 3.13)..	22
Kuvio 9 Myyntin etiikka vs. myyntitaidot (Huippumyynti Oy; Luukkanen 2017) .....	26
Kuvio 10 Haastattelusta sisällönanalyysiin (mukaillen Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.) .....	30
Kuvio 11 Pääluokan 1 merkittävimmät tulokset .....	33
Kuvio 12 Pääluokan 2 merkittävimmät tulokset .....	35
Kuvio 13 Pääluokan 3 merkittävimmät tulokset .....	36
Kuvio 14 Haastatteluiden johtopäätökset myyntiprosessin kehittämiseksi ja asiakkaan ensisijaiseksi ratkaisuksi. ....	37
Kuvio 15 Kehittämistyöpajan rakenne.....	40
Kuvio 16 Kehityskohteet .....	45
Kuvio 17 Konkreettiset kehittämissuositukset .....	47
Kuva 1 Kehittämistyöpajan esitysmateriaali .....	41

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko aiemmat osallistujat .....	54
Liite 2: Haastattelurunko yrityksen päätöksistä vastaavat .....	55

## Liite 1: Haastattelurunko aiemmat osallistujat

### 1. Haastateltavan esittely

- a. Kauan olet ollut alalla?
- b. Mikä on koulutustaustasi?
- c. Työkokemuksesi, mikä on tuonut sinut urallasi tähän pisteeseen?

### 2. Koulutukseen osallistuminen

- a. Miten sait tiedon koulutuksesta?
- b. Kuinka ajatus koulutuksen suorittamisesta nousi esiin?
- c. Miten prosessi koulutukseen osallistumisesta eteni yrityksessänne sisäisesti?
- d. Mitkä olivat odotuksesi koulutuksesta?

### 3. Yhteistyö yrityksen X (toimeksiantaja) kanssa

- a. Oliko yritys X:n henkilöstö sinuun yhteydessä ennen päätöstäsi ilmoittautua?
- b. Olisiko yhteydenotto tai tapaaminen edesauttanut päätöstäsi osallistua?
- c. Koetko että yrityksen X aktiivinen tuki ja helppo saatavuus olisi hyödyttänyt sinua ennen koulutukseen ilmoittautumista?

### 4. Koulutuksen jälkeen

- a. Onko koulutus vienyt sinua eteenpäin uralla? Miten?
- b. Miten koet, että koulutus on kasvattanut ammattitaitoasi?
- c. Miten olet hyödyntänyt koulutuksesta saamaasi osaamista?
- d. Oliko koulutuksessa jotakin osa-alueita mitkä eivät vastanneet odotuksiasi?

### 5. Asiakkaasta huolehtiminen

- a. Oletko ollut kiinnostunut yrityksen X muista koulutuksista?
- b. Onko sinuun oltu yhteydessä koulutuksen päättymisen jälkeen?
- c. Koetko, että yhteydenotto tai alumniedut voisivat edesauttaa osallistumistasi johonkin toiseen koulutukseen?

## Liite 2: Haastattelurunko yrityksenpäättökästä vastaavat

### 1. Haastateltavan esittely

- a. Kuinka kauan olet ollut alalla?
- b. Mikä on tehtäväsi yrityksessä ja kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

### 2. Henkilöstön kouluttaminen yrityksessänne

- a. Mitkä ovat periaatteenne henkilöstön kouluttamisessa?
- b. Miten henkilöstön koulutautumiseen suhtaudutaan yrityksessänne?
- c. Minkälaisia tavoitteita henkilöstön kouluttamiseen on yrityksessänne?

### 3. Päätösprosessi koulutukseen osallistumisessa

- a. Miten päätöksentekoprosessi yrityksessänne etenee?
- b. Mitkä sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat tai voivat vaikuttaa prosessiin?

### 4. Tutkittava koulutus

- a. Onko yrityksessänne osallistunut vuosien ajan henkilöitä koulutukseen? Kuinka monta?
- b. Ovatko osallistujat nostaneet itse koulutuksen mahdolliseksi vaihtoehdoksi oman osaamisen kehittämisessä? Miten?
- c. Mikä on yrityksenne kokemus kyseisestä koulutuksesta?
- d. Vastaako koulutus tarvettanne henkilöstön kouluttamisessa?
- e. Miten koulutus vastaisi paremmin yrityksenne tarvetta?

### 5. Yhteistyö yrityksen X (toimeksiantaja) kanssa

- a. Onko yritys X teille tuttu?
- b. Onko yrityksellänne ollut kiinnostusta muita yrityksen X tarjontaa kohtaan? Jos on niin mitä?
- c. Olisiko jatkuvasta vuoropuhelusta yrityksen ja koulutuksen tarjoajan välillä hyötyä mielestänne henkilöstönkehittämien suunnittelussa?