

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Antti Kokkonen

RATKAISUKESKEISEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN
ASiantuntijaorganisaatiossa

Opinnäytetyö
Lokakuu 2013

Sisältö

Tiivistelmä
Abstract

Tiivistelmä	2
1 Johdanto	5
1.1 Tausta ja lähtökohdat	5
1.2 Tavoitteet ja rajaukset	7
1.3 Opinnäytetyön rakenne	9
2 Ratkaisukeskeinen ja asiakaslähtöinen liiketoiminta	10
2.1 Asiakaslähtöinen liiketoiminta	10
2.2 Arvon tuottaminen	14
2.2.1 Arvon tuottaminen asiakkaalle	17
2.2.2 Arvon tuottaminen Mediconsult Oy:lle	18
2.3 Ratkaisumyynti	21
2.4 Liiketoiminnan kehittäminen	29
3 Lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät	32
3.1 Kehittäminen yleisesti	32
3.2 Kehittämistyön lähestymistapa	35
3.3 Kehittämistyön tiedonhankinnan menetelmät	38
4 Uuden ratkaisukeskeisen mallin kehittäminen	45
4.1 Organisaation esittely ja lähtökohdat	45
4.2 Kehittämistyön eteneminen Mediconsult Oy:ssä	51
4.3 Uuden ratkaisukeskeisen myyntiprosessin laatiminen	54
4.4 Arvon tuottamisen laatiminen Mediconsult Oy:lle	58
4.5 Ratkaisukeskeinen toimintamalli Mediconsult Oy:ssä	59
4.5.1 Myyntiprosessi	59
4.5.2 Ratkaisukeskeinen lähestyminen	68
4.5.3 Arvon tuottaminen	69
4.6 Toiminnan jalkauttaminen	74
5 Johtopäätökset ja pohdinta	75
5.1 Kehittämistyön tavoitteiden toteutuminen	75
5.2 Menetelmän ja tulosten luotettavuus	78
5.3 Yhteenveto ja pohdinta	79
5.4 Seuranta ja jatkotoimenpiteet	82
Lähteet	85

Liitteet

Liite 1	Kehittämistyön eteneminen, Gantt-kaavio
Liite 2	Myyntivalmiuskysely ja yhteenveto (ei julkinen)
Liite 3	Arvoarvauskartta
Liite 4	Asiakastarpeen, -halun ja -palautteen toimintamalli (ei julkinen)
Liite 5	Liidi- ja tarjousseuranta, toimintamalli (ei julkinen)
Liite 6	Myyntiprosessi ja toimintamalli



OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2013
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma, YAMK
Karjalankatu 2
80200 JOENSUU
p. (013) 260 600

Tekijä

Antti Kokkonen

Nimeke

Ratkaisukeskeisen liiketoiminnan kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Toimeksiantaja
Mediconsult Oy

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tuotemyynnistä eroava myyntiprosessi ja myyntiprosessia tukeva toimintamalli, joka luo arvoa asiakkaalle ja Mediconsult Oy:lle. Toimintamalli tuo asiakastarpeen, -halun ja -palautteen Mediconsult Oy:n tuotekehitykseen. Tarkoituksena oli siis integroida asiakkaan tarve ja halu yhä tehokkaammin mukaan tuotekehitykseen ja tarjota ratkaisu yhä asiakaslähtöisemmin asiakkaalle.

Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus. Tiedonhankinnan menetelmät olivat kvalitatiivisia. Menetelminä käytettiin kyselyä, ryhmähaastattelua, osallistuvaa havainnointia ja dokumenttianalyysia. Tietoperusta muodostettiin perehtymällä aihealueeseen liittyvään koti- ja ulkomaisiin lähdeaineisiin. Lähdekirjallisuus käsitteli pääsääntöisesti tutkimus- ja kehittämistyötä, liiketoiminnan kehittämistä, ratkaisumyyntiä ja arvonluontia.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi ratkaisukeskeinen toimintamalli, joka sisältää myyntiprosessin, ratkaisukeskeisen lähestymisen sekä arvonluomisen toimintamallin. Toimintamallia testattiin ja samalla jalkautettiin käyttöön. Toimintamalli vahvistettiin keväällä 2013. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin hyvin. Liikevaihdolliset hyödyt voidaan arvioida pidemmällä aikavälillä. Kehittämistehtävän aikana jatkokehityskohteeksi tunnistettiin asiakkuuksien hoitomalli, asiakastiedon hallintamalli, tuotteistus- ja tarjouskäsittely, mittarien ja osaamisen kehittäminen.

Kieli
suomi

Sivuja 87
Liitteet 6
Liitesivumäärä 32

Asiasanat

toimintatutkimus, asiakaslähtöisyys, ratkaisukeskeinen liiketoiminta, ratkaisumyynti, arvonluonti



THESIS
September 2013
Master's Degree in Technology Competence Management
Karjalankatu 2
80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358 13 260 600

Author

Antti Kokkonen

Title

Solution-Oriented Business Development in Specialist Organization

Commissioned by
Mediconsult Oy

Abstract

The goal of this thesis was to develop a solution selling process and a process model that creates value for the customer and Mediconsult Oy. The operational model brings the customer need, desire and feedback to Mediconsult's product development. The aim was to integrate the customer's need and desire more and more effectively in product development and to provide a more customer-oriented solution.

This study was carried out as an action research. The methods used in data collection were qualitative: inquiry, group interviews, participating observation and document analysis. The theoretical basis for this study was established by studying the domestic and foreign topic-related source theories. The theories generally considered research and development, business development, solution selling and value creation.

As a result of this development project, a solution-oriented operational model was created, which includes the sales process, solution focused approach and the value creation approach. The operational model was tested, and put into practice at the same time. The model was confirmed in the spring of 2013. The goals of the thesis were successfully achieved. Turnover benefits can be estimated in the long term. For the further development projects were identified, among other things, customer relationship management, customer data management, productization and offer treatment, key meters and skills development.

Language
Finnish

Pages 87
Appendices 6
Pages of Appendices 32

Keywords

action research, customer-oriented, solution-oriented business, solution selling, value creation

1 Johdanto

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö on osa Mediconsult Oy:n yritysjohdon käynnistämää kehittämisohjelmaa, jossa kehitetään nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden lähestymistapaa asiakas- ja ratkaisukeskeisesti sekä arvon tuottamista asiakkaalle että Mediconsult Oy:lle. Tässä työssä luodaan menetelmät liiketoiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen ja kasvuun.

Mediconsult Oy:n toimintamallia kehitetään siten, että asiakassegmenttejä ja asiakkaita voidaan lähestyä ratkaisukeskeisesti tilanteissa, joissa perinteinen tuotemyynti ei ole kannattavaa. Tämän lisäksi kehitetään menetelmä ja toimintamalli, joilla tuodaan asiakastyön arvo ja asiakaspalautte tehokkaasti tuotekehitykseen ja -tarjontaan. Huomioitavaa on myös siinä, että Mediconsult Oy:n ei ole tarkoitus muodostaa perinteistä myyntiorganisaatiota, vaan asiakasrajapinnassa toimivat ydinosaajat pystyvät lähestymään asiakkaita ratkaisukeskeisesti. Asiakastyön arvo pyritään tuomaan mahdollisimman tehokkaasti yrityksen liiketoimintaan ja erityisesti tuotekehitykseen, jolloin sen tuotteita ja ratkaisuja voidaan kehittää mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja -ehtoisesti. Lähtökohtana on myös se, että tuotekehitys voidaan pitää edelleen yhtenä kehityslinjana, jolloin samaa tuotetta ja ratkaisua voidaan tarjota eri asiakkaille ja asiakassegmenteille. Se kuinka asiakkaita lähestytään, mietitään ratkaisu- ja asiakassegmenttikohtaisesti.

Ratkaisukeskeisen liiketoiminnan kehittämisen taustalla ovat havainnot siitä, että asiakkaat eivät osaa hyödyntää, eivätkä tiedä Mediconsult Oy:n ratkaisuista tarpeeksi hyvin. Tämän vuoksi asiakkaiden toimintaa palvelevat tuotteet ja ratkaisut jäävät hyödyntämättä tai jopa käyttämättä. Mediconsult Oy:n yritysjohdolla on päättänyt kehittää toimintamallin, jossa asiakkaita voidaan lähestyä valitun asiakassegmentin tarpeen ja vision tyydyttämiseksi. Toisaalta Mediconsult Oy on pystynyt tuottamaan terveydenhuollon sektorille tuotteita ja ratkaisuja yhdeltä kehityslinjalta, jolloin samaa tuotealustaa voidaan parametroida tarjota eri asiakassegmenteille ja asiakkaille. Tämä

mahdollistaa nopean ja dynaamisen tuotekehityksen, jossa asiakastarpeisiin voidaan vastata hyvinkin nopeasti. Tätä kilpailuetua ei haluta menettää, joten uusi toimintamalli tukee tätä kehityslinjausta.

Mediconsult Oy:n tavoitteena on lähestyä asiakkaita yhä enemmän niin, että tuotteita voidaan tarjota ymmärrettävästi segmentistä riippumatta. Tuolloin tuotteita ja ratkaisuja voidaan tarjota ja toteuttaa yhä asiakaslähtöisemmin. Asiakaslähtöisemmässä lähestymisessä korostuu henkilöstön ammattiosaaminen ja juuri segmentin ja asiakkaan ympäristön syvällinen tunteminen. Näin yrityksen tuotteita voidaan tarjota asiakkaan tarpeeseen. Tämän lisäksi ratkaisujen avulla voidaan kasvattaa asiakkaiden arvontuotantoa. Yrityksen tavoitteena on edelleen aito asiakaslähtöisyys. Aikaisemmissa asiakastytyväisyyskyselyissä, joita on suoritettu koulutuksien ja asiakaspäivien yhteydessä, Mediconsult Oy:n henkilöstö, ydinosaajat ja segmenttivastuulliset ovat saaneet erittäin hyvää palautetta palvelualltiudesta ja osaamisesta. Tämä palaute luo erittäin hyvän lähtökohdan tälle kehittämistyölle. Palvelualltius ja korkea osaamisen taso mahdollistavat myös asiantuntijoiden toimimisen asiakkaan neuvonantajana.

Terveystoimen sektorit, niin julkinen kuin yksityinen, elävät tällä hetkellä murrosaikaa. Ministeriö pohtii parhaillaan kuntarakennemuutosta ja sosiaali- ja terveystoimen järjestämisvastuuta. Nämä linjaukset vaikuttavat Mediconsult Oy:n asiakkuuksiin seuraavien vuosien ajan.

Sosiaali- ja terveystoimen organisaatioilla on lain velvoite liittyä Sähköiseen potilastiedon arkistoon. Sähköinen potilastiedon arkisto vaatii myös Mediconsult Oy:ltä merkittävää tuotekehityspanostusta ja -resursointia, mutta luo myös uuden vaatimustason Mediconsult Oy:n ydinosaamiselle. Edellä mainitut asiat on huomioitu tässä kehittämistyössä ja niitä tarkastellaan myöhemmin tässä dokumentissa.

Kehittämishjelman aikana havaitut muut kehittämiskohteet ja -asiat kirjataan kriittisen arvioinnin jälkeen jatkokehityskohteiksi. Kehittämishjelman tuloksena on luoda Mediconsult Oy:lle toimintamalli, joka jalkautetaan käytäntöön. Tämän vuoksi toimintamallia on arvioitava kriittisesti myös jatkossa. On kyettävä refleктоimaan omaa toimintaa ja muuttamaan toimintamallia tarpeen vaatiessa.

Kehittämistyön tuloksena saadaan konkreettinen toimintamalli käytäntöön, mukaan lukien tarvittavat mittarit ja seuranta. Tämä kehittämistyö on Karelia-ammattikorkeakoulu Oy:n, ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon ja teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman opinnäytetyö. Opinnäytetyö toteutetaan työelämäehtoisesti ja on osa Mediconsult Oy:n laajempaa kehittämisohjelmaa, jossa suurimpana ovat laatukäsikirjan käyttöönotto, sekä ohjelmistotuotteen CE-merkintä.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän kehittämistyön pääkysymykset liittyvät liiketoiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen ja kasvuun uuden toimintamallin avulla. Toimintamallissa painotetaan ratkaisu ja -asiakaskeskeisyyttä.

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää tuotemyynnistä eroava myyntiprosessi ja myyntiprosessia tukeva toimintamalli, joka luo arvoa asiakkaalle ja Mediconsult Oy:lle. Toimintamalli tuo asiakastarpeen, -halun ja -palautteen Mediconsult Oy:n tuotekehitykseen. Tarkoitus on siis integroida asiakkaan tarve ja halu yhä tehokkaammin mukaan tuotekehitykseen ja tarjota ratkaisu yhä asiakaslähtöisemmin asiakkaalle.

Kehittämistyön aikana luodaan toimintamalli, jota testataan käytännössä ja samalla jalkautetaan se käytännön toimintaan. Tavoitteet voidaan todeta saavutetuiksi, kun edellä mainittuihin kohtiin saadaan Mediconsult Oy:lle uusi myyntiprosessi ja toimintamalli. Uuden prosessin ja toimintamallin tuloksia voidaan arvioida määrällisesti pidemmällä aikavälillä ja myöhemmässä vaiheessa.

Ratkaisukeskeinen toimintamalli otetaan Mediconsult Oy:ssä järjestelmällisesti ja organisoidusti ensimmäistä kertaa käyttöön. Kehittämisohjelman aikana luodaan toimintamalli, jota testataan käytännössä. Kyseisen testijakson jälkeen arvioidaan kriittisesti omaa toimintaa, ja kehitetään toimintamallia reflektoinnin tulosten mukaisesti. Tämän jälkeen julkaistaan ensimmäinen versio toimintamallista, joka jalkautetaan käytäntöön.

Toimintamallin ollessa käytössä on edelleen kyettävä arvioimaan kriittisesti omaa toimintaa ja toimintamalleja. Reflektoinnin perusteella on kyettävä myös edelleen kehittämään toimintaa. Jatkokehitys on kuitenkin tehtävä suunnitellusti ja organisoidusti. Toimintamallin muutokset aiheuttavat aina työkuormaa henkilöstölle. Muutoksilla haetaan tehostamiskäytäntöjä ja vaikutukset näkyvät toiminnassa ja tuloksissa viiveellä.

Kokonaisuutena kehittämisohjelma on hyvin laaja ja tähän toimintaan kuuluu olennaisesti myös muita Mediconsult Oy:n liiketoiminnan osa-alueita, kuten markkinointi, viestintä ja tuotekehitys. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan keskitytä näihin toimintoihin tai liiketoimintaosa-alueisiin tarkalla tasolla, vaikka nämä ovatkin olennaisesti ratkaisukeskeistä liiketoimintaa ja asiakaskontaktointiin kuuluvia osa-alueita. Markkinointi, viestintä ja tuotekehitys otetaan mukaan tähän opinnäytetyöhön rajapintatasolla. Tuotekehitysprosesseja ei tässä opinnäytetyössä kuvata tai kehitetä vaan kehittämistyön tuloksena on integroida tuotekehityksen suunnittelu yhä tiiviimmäksi osaksi asiakasrajapintaa.

Tavoitteet voidaan todeta saavutetuksi, kun edellä mainittuihin kohtiin saadaan Mediconsult Oy:lle uusi myyntiprosessi ja toimintamalli, joilla voidaan kasvattaa asiakaslukumäärää, liikevaihtoa ja tehostaa työntekijöiden nykyistä toimintaa. Mediconsult Oy:n tavoitteena on myös olla Suomen paras ratkaisujen tarjoaja terveydenhuoltoon. Tämän lisäksi kehittämistyö tuottaa dokumentoidun kuvauksen ja määrittelyn toimintamallista, joka luo pohjan toiminnan seurannalle ja jatkokehittämiselle. Toimintamallin tuloksia voidaan arvioida myöhemmin. Tavoitteita asetetaan lyhyelle ja pitkälle aikavälille.

Kehittämistyön lähtökohtana on Mediconsult Oy:n nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden segmentointi, ja jokaiselle segmentille on nimetty vastuullinen. Toimintaa tarkastellaan niin, että Mediconsult Oy:n tuotteita ja palveluita tarjotaan sosiaali- ja terveydenhuollon sekä yksityiselle että julkiselle sektorille Suomessa.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on kirjoitettu johdonmukaisena kokonaisuutena. Luvussa yksi on johdanto, jossa on kerrottu työn taustaa, kuinka ja miksi kehittämistyö on valittu. Ensimmäisessä luvussa kuvataan myös työn viitekehys, rajaukset, tavoitteet ja opinnäytetyön dokumentin rakenne.

Luvussa kaksi on esitelty ratkaisukeskeisen liiketoiminnan kehittämisen tietoperusta, joka on rajattu viitekehysten mukaisesti myyntiprosessiin ja asiakasarvon tuottamiseen, mitkä ovat tämän opinnäytetyön kannalta juuri olennaiset asiakokonaisuudet. Näitä teorioita hyödynnetään ja sovelletaan kehittämistyön lopputulokseen, uuteen toimintamalliin.

Luvussa kolme on esitelty opinnäytetyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät. Tämän lisäksi perustellaan valitut menetelmät.

Luvussa neljä on esitelty Mediconsult Oy:n kehittämistyön lähtötilanne, kehittämistoiminnan tiedonhankinta, kehittämistoiminnan kehittäminen ja kehittämistyön lopputulos, eli ratkaisukeskeisen liiketoiminnan kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa ja tämän toimintamalli. Toimintamalli saatetaan myös käytäntöön, eli jalkautetaan, joten toimintamallissa on huomioitu myös käytännön järjestelyt, kuten kokouskäytänteet, seuranta, raportointi ja jatkokehitys.

Luvussa viisi on yhteenveto siitä, kuinka opinnäytetyön tavoitteet on saavutettu. Tämän lisäksi pohditaan kehittämistyön lopputulokseen vaikuttavia tekijöitä. Luvussa viisi kuvataan lyhyesti myös ne jatkokehityskohteet, jotka huomioidaan myöhemmin Mediconsult Oy:n toiminnassa.

Opinnäytetyö sisältää kuusi liitettä viittaamisjärjestyksessä. Liitteet yksi, kolme ja kuusi ovat julkisia. Muut liitteet ovat ainoastaan opinnäytetyön toimeksiantajan versiossa, koska ne sisältävät liikesalaista tietoa.

2 Ratkaisukeskeinen ja asiakaslähtöinen liiketoiminta

Ratkaisukeskeinen liiketoiminta sisältää käsitteenä hyvin laaja-alaisesti liiketoiminnan kaikki osa-alueet. Se kuinka ratkaisu- ja asiakaslähtöinen toiminta huomioidaan käytännön toiminnassa, eroaa osa-alueiden kesken sisällöllisesti. Tässä teoriaosuudessa keskitytään niihin osa-alueisiin, jotka ovat tämän kehittämistyön kannalta merkittävimpiä.

2.1 Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Aito ja vilpitön asiakaslähtöisyys vaatii toimiakseen asiakkuuksien johtamista. Asiakkuuksien johtaminen on hyvin laaja käsite ja pitää sisällään hyvin laajoja kokonaisuuksia. Yritykset, jotka pystyvät ylläpitämään riittävän asiakastytyväisyytensä voivat kehittyä ja kasvaa. Menestyvää asiakastyötä voidaan hyödyntää myös innovaatioiden lähteenä. Tämä vaatii kuitenkin tiivistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja asiakkaan liiketoiminnan tuntemista, jolloin voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle (Storbacka 2005, 35).

Lähtökohtana Mediconsult Oy:n liiketoiminnassa on ollut aito asiakaslähtöisyys, jolloin asiakasnäkökulma tuodaan asiakasorientoituneesti aina tuotekehitykseen saakka. Toisaalta asiaa voidaan tarkastella myös niin, että asiakasorientoitunut toimintamalli huomioidaan tuotekehityksessä ja tuotteet voidaan tarjota asiakkaalle ratkaisuna, joka sisältää tuotteen lisäksi Mediconsult Oy:n ydinosaamista. Tällöin myös asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen ja arvon tuottaminen asiakkaan liiketoimintaprosesseihin korostuvat. Tämä tarkoittaa sitä, että Mediconsult Oy:n omat toimintamallit, osaaminen ja ratkaisut voidaan integroida saumattomasti asiakkaan liiketoimintaan.

Asiakassegmentoinnissa yritys muodostaa parhaakseen näkemällään tavalla asiakassegmentit ja potentiaaliset asiakaskohderyhmät. Tuolloin liiketoimintamallit, tarjoomat, hinnoittelut, markkinointiviestit ja myyntiaktiiviteetit voidaan kohdentaa tiettyyn segmenttiin. (Mattila & Rautiainen 2010, 79.) Yrityksen omaa toimintaa voidaan tehostaa kohdistamalla viestintä ja myynti oikeaan segmenttiin ja kohderyhmään. Ennen myyntiaktiiviteettien ja viestinnän

toteuttamista on hyvä panostaa segmentoinnin suunnittelutyöhön. Tämä tehostaa jatkotoimintaa, kun tarjooma ja ratkaisu on relevantti valitulle kohderyhmälle. (Mattila & Rautiainen 2010, 71–74.)

Ratkaisukeskeisessä ja asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa on tärkeää asiakassegmentointi ja arvon tuottaminen juuri valittuun segmenttiin. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuuksien hallinta ja johtaminen on kiitettävällä tasolla. Samalla voidaan analysoida asiakkuutta sekä asiakkaan arvoa ja lujuutta sekä verrata sitä muihin asiakkuuksiin. Tuolloin voidaan suunnata resursseja ja toimenpiteitä juuri oikeisiin asioihin.

Asiakkuuksien onnistunut johtaminen ja toiminnan kehittäminen mahdollistavat Mediconsult Oy:n menestyksekkään ja pitkäjänteisen liiketoiminnan kehittämisen. Mediconsult Oy:n asiakkuuksien johtamisessa korostuvat edelleen asiakas- ja segmenttivastuullisten ydinosaaminen ja arvon tuottaminen asiakkaan liiketoimintaan. Liiketoimintatuntemuksen kautta arvo voidaan tuoda myös Mediconsult Oy:n ratkaisujen ja tuotteiden kehittämiseen.

Asiakkuuksien johtaminen vaatii sitouttamista molempia osapuolia hyödyttävään asiakkuuteen. Asiakkuus toimii paremmin, kun asiakkaan ja yrityksen prosessit sovitetaan yhteen. (Storbacka, Kaario & Sivula 2000, 120.) Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaan ja toimittajan prosesseja ja toimintamalleja sovitetaan niin hyvin toisiinsa, että arvoa syntyy molemmille osapuolille (Storbacka & Lehtinen 1999, 19). Arvoa tuotetaan asiakkaalle, mutta asiakastyön arvo tuodaan myös toimittajan liiketoimintaan ja liiketoiminnan kehittämiseen. Liiketoimintavaikutusten myyminen asiakkaalle edellyttää asiakkaan liiketoiminnan syvällistä ja perusteellista osaamista ja tuntemista. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 76.) Tällöin korostuvat asiakas- ja segmenttivastuullisten ydinosaaminen. Liiketoiminnan syvälinen osaaminen mahdollistaa myös sen, että asiakkaan nykytilaa voidaan visioda uusien ratkaisujen näkökulmasta. Mediconsult Oy:n ydinosaaminen välitetään vaihdannan kautta asiakkaalle. Tärkeää on se, että osaaminen sekä ratkaisut voidaan välittää asiakkaalle niin, että asiakas ymmärtää heidän liiketoimintaansa kehittävän arvon. Asiakkaalle voidaan tarjota sellaisia mahdollisuuksia, joista hän ei välttämättä edes itse ole tietoinen. (Storbacka & Lehtinen 1999.)

Ala-Mutka ja Talvela määrittelevät asiakaslähtöiseen liiketoimintaan seuraavia osa-alueita: Asiakasstrategiassa määritetään asiakashallinnan asiakassegmentit. Segmentointia hyödynnetään myynnin, markkinoinnin ja vastaavien toimintojen sekä tuote- ja palvelutarjonnan suunnittelussa. Strategiaa laatiessa muodostetaan konkreettiset segmenttikohtaiset keinot, tuotteet, palvelut ja tavoitteet. Toimintamalleissa määritetään, miten asiakassuhdetta suunnitellaan, miten asiakassuhteet vastuutetaan, millaista osaamista tarvitaan, miten asetetaan tavoitteet ja seuranta, miten asiakas tunnustetaan ja mitkä asiat ovat tärkeitä asiakkaalle ja omalle organisaatiolle. Asiakassegmentoinnin ja toimintamallien jälkeen syvennyttään liiketoiminnan prosesseihin, jolloin tarkastellaan koko yrityksen arvoketjua. Tiedonhallinta käsittää sekä tiedon keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen prosessina että tiedon jäsentämisen. Tietojärjestelmät ovat työkaluja edellä mainitun tiedon hallintaan ja hyödyntämiseen. Strategian seuranta kertoo sen, miten organisaatio toteuttaa valittua strategiaa, miten strategia toimii ja miten toimintaympäristö reagoi strategian toteuttamiseen. Seuranta suuntaa myös toimintaa valitun strategian suuntaan. Seurantamenetelmiä voidaan hyödyntää uuden strategian suunnittelutyössä. Asiakkuuksien johtaminen ja asiakashallinta vaativat markkina- ja asiakastuntemusta. Tämä osaaminen on perusta strategian luomiselle ja resursoinnille eli voimavarojen suuntaamiselle. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 20–25.) Asiakaslähtöinen liiketoiminta on kokonaisuus ja käytäntöä toteutetaan yhtäaikaisesti, mitään osa-aluetta huomioimatta. Liiketoimintaa kehitetään asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailun mukana. Huomioitavaa on myös se, että onnistuneessa liiketoiminnassa yllä mainitut osa-alueet ovat integroituneet toisiinsa niin hyvin, että osa-alueiden välisiä rajoja on hankala määrittää.

Asiakasstrategian suunnittelussa huomioidaan asiakas- ja segmenttivastuullisten ydinosaminen, ja he tuovat osaamista ja arvoa Mediconsult Oy:n liiketoimintaan. Näin strategia voidaan muodostaa siten, että se huomioi segmentti- ja asiakaskohtaiset tarpeet. Mediconsult Oy:n toiminnassa segmentti- ja asiakasosaaminen korostuvat, kun tuotteita ja ratkaisuja tarjotaan yhdestä kehityslinjasta ja tuotealustalta.

Toimintamalleissa korostuu asiakkuuden hoitomallin suunnittelu. Hoitomallissa huomioidaan Mediconsult Oy:n henkilöstön roolit ja tehtävät. Tämän lisäksi toimintamallissa kuvataan asiakastiedon hallintamenetelmät ja näiden hyödyntäminen.

Liiketoimintaprosesseissa huomioidaan Mediconsult Oy:n kaikki liiketoiminnan osa-alueet. Eri prosessit integroidaan mahdollisimman hyvin toisiinsa, jotta Mediconsult Oy:n sisäinen viestintä ja tiedon vaihdanta toimivat mahdollisimman hyvin.

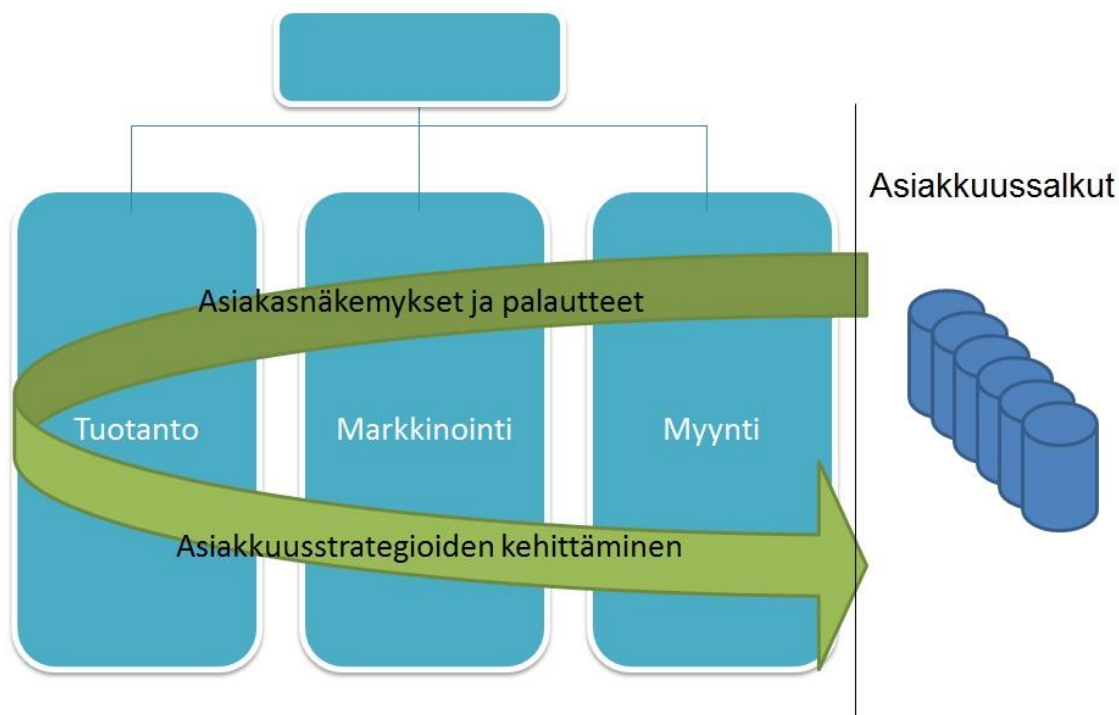
Asiakastiedonhallinta on tärkeä osa liiketoimintaa. Tuolloin voidaan kerätä tietoa asiakas- ja segmenttikohtaisesti. Tiedon kerääminen yksinään ei ole riittävää, ja kerättyä tietoa hyödynnetään. Tiedon hyödyntäminen vaatii johtamista, tämä kasvattaa yrityksen osaamista ja kehittää asiakaslähtöisyyttä. Kerätty tieto on tärkeää myös liiketoiminnan muissa osa-alueissa, kuten esimerkiksi markkinoinnissa, myynnissä ja tuotekehityksessä.

Strategian seuranta ohjaa Mediconsult Oy:ssä ensisijaisesti toimintaa valitun strategian toteuttamiseen. Toimintaa on kuitenkin reflektoitava ja arvioitava kriittisesti ja näiden tuloksena on kyettävä kehittämään strategiaa.

Markkina- ja asiakastuntemus perustuu Mediconsult Oy:n henkilöstön ydinosaamiseen. Lähtökohtana Mediconsult Oy:ssä on se, että sellaisille markkinoille ei lähdetä, mihin ei löydy riittävää osaamista. Markkina-, segmentti- ja asiakastuntemus huomioidaan kaikissa edellä mainitussa osa-alueissa.

Asiakashallinta tuo merkittävä lisäarvoa yrityksen strategiatoimintaan (Storbacka, Kaario & Sivula 2000, 15). Yrityksen strategiaa voidaan pitää ylimpänä tasona, tämän alla on markkina-, segmentti- ja asiakastuntemus, jonka perusteella voidaan kehittää ja toteuttaa asiakasstrategiaa.

Tiedon siirtyminen asiakassegmenteistä yrityksen myyntiin, markkinointiin ja tuotantoon on usein ongelmallista. Tuolloin kerätään segmenttikohtaisesti tietoa asiakkaiden näkemyksistä ja kehitetään asiakkuusstrategiaa. Kuviossa 1 on kaavio segmenttikohtaisen tiedon integroitumisesta yrityksen eri toimintoihin. (Storbacka & Lehtinen 1999, 152.)



Kuvio 1. Asiakassegmenttien tiedon kerääminen ja vapaa siirtyminen (Storbacka & Lehtinen 1999, 152).

Strategian tehokkuudessa on kyse strategian mukaisesta voimavarojen suuntaamisesta. Näistä mainittakoon markkinapotentiaalien tunteminen, asiakkaan tarpeiden ja odotusten tunteminen sekä asiakkaan toimintalogiikan ja liiketoiminnan tunteminen. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 28.) Edellä mainitut asiat luovat perustan myös ratkaisukeskeiselle ja asiakaslähtöiselle myyntityölle ja liiketoiminnan kehittämiselle.

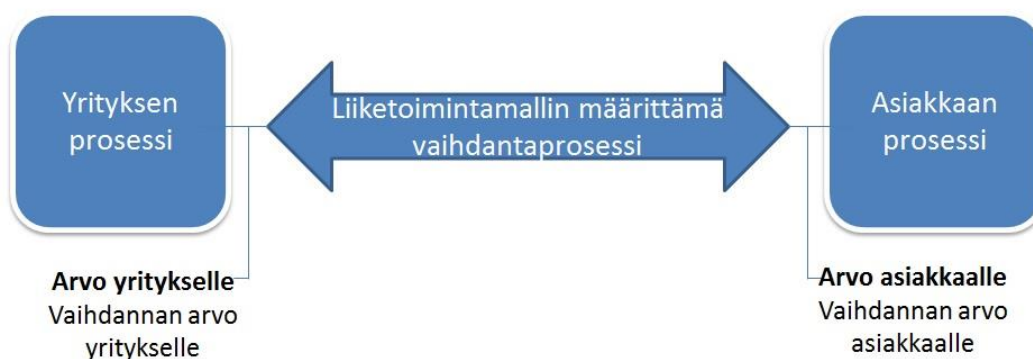
2.2 Arvon tuottaminen

Asiakkuuden kehittäminen edellyttää sitä, että prosessi, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa on tunnettava syvällisesti. Tuotteen määrittely on muutettava prosessiksi. Tuote on nähtävä kokonaisuutena, jossa asiakkaan ja yrityksen eri prosessivaiheiden välillä tapahtuu vaihdantaa. Vaihdannan kautta yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa. On myös kannettava vastuu asiakkuuden kehittämisestä ja kyettävä tarjoamaan asiakkaalle uusia mahdollisuuksia, jotta se tuottaa itselleen arvoa. (Storbacka & Lehtinen 1999, 19–20.)

Asiakkuusajattelun ydin liittyy arvontuotantoprosessin syvälliseen ymmärtämiseen. Asiakkuuslähtöinen yritys pyrkii kaikilla olemassa olevilla keinoilla kasvattamaan omaa tietoaan siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Tämän perusteella on helpompi arvioida, miten yritys olemassa olevalla osaamisellaan voi auttaa asiakasta. (Storbacka & Lehtinen 1999, 20.)

Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan välinen yhteistyö, jolla pyritään luomaan arvoa molemmille osapuolille. Näin ollen pitkä asiakkuus voi muodostua ja jatkua ainoastaan, jos molemmat osapuolet kokevat saavansa arvoa yhteistyöstä, vaihdannasta ja asiakkuuden ylläpitämisestä. Asiakkuuden vaihdantaprosessia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Asiakas tuottaa lisäarvoa yrityksen ratkaisusta ja yhteistyöstä itselleen. Toisesta näkökulmasta yritys pystyy vangitsemaan osan arvosta, joka syntyy asiakkaalle yhteistyön vaihdannasta. (Storbacka 2005, 46.)

Kuviossa 2 on asiakkuuden keskeiset elementit (Storbacka, Kannattava kasvustrategia, 2005, 45–46). Vaihdantaprosessi muodostaa kuilun arvokäsitykseen asiakkaan ja yrityksen välille. Mikäli asiakkaat eivät selkeästi havaitse konkreettisia, mitattavissa olevia arvoa kasvattia ajureita, he eivät ole valmiita investoimaan ratkaisuun (Eades & Kear 2006, 106–107).



Kuvio 2. Arvoa asiakkaalle ja arvoa yritykselle (Storbacka 2005, 46)

Arvolupaus sisältää joukon hyötyjä, jotka yritys lupaa toimittaa ratkaisujen mukana ja käytöstä. Arvolupaus pitää sisällään välillisiä hyötyjä. Yrityksen kyky hallita arvoketjua ratkaisee sen, kykeneekö se lunastamaan arvolupauksensa. Yritykselle onkin tärkeintä toimittaa ja pitää lupaamansa arvo. Yritykset sortuvat helposti siihen, että tuotteen ja ratkaisun brändiarvon ja asiakkaan saaman

arvon kuilu on liian suuri ja asiakkaat kokevat sitä, että he eivät saa luvattua arvolupaus. Yrityksen ei tarvitse tiputtaa tuotteen ja ratkaisun hintaa pitääkseen arvolupaus, tehokkaampaa on kehittää asiakastyytyvyyttä ja arvotuotantoa. (Kotler 2002, 60–62.)

Arvon tuottaminen asiakkaalle vaatii Mediconsult Oy:n asiakas- ja segmenttivastaavilta asiakkaiden liiketoiminnan syvällistä osaamista. Philip Kotler määrittelee arvoketjumallin, jossa arvoketjun eri vaiheet luovat lisäarvoa ja arvoa siirretään ketjussa eteenpäin seuraavaan vaiheeseen. Tuolloin arvoketju kumuloi arvoa aina siirtyessään eteenpäin arvoketjussa. Kotlerin arvoketjumalli ei huomioi sitä, että asiakkaan näkökulmasta arvo syntyy sitten, kun ratkaisu on implementoitu asiakasorganisaation käyttöön. Toisin sanoen ratkaisu tuottaa asiakkaalle lisäarvoa vasta, kun se on asiakkaan liiketoiminnassa käytössä siten, että asiakas tuottaa sillä lisäarvoa itselleen. (Kotler 2002.)

Mediconsult Oy:n toimii asiakkaan tukena, kun asiakas käyttää ratkaisuja omilla arvontuotantoprosesseissaan. Mediconsult Oy huolehtii siitä, että ratkaisu on implementoitu määritellyllä mallilla asiakkaan käyttöön. Arvoa syntyy markkinointi-, myynti- ja käyttökohtaamisissa sekä asiakaspalvelukohtaamisissa (Storbacka 2005, 47). Edellä mainitut toiminnot toteutetaan hyvin eri vaiheessa toimintaa. Markkinointi ja myynti toteutetaan ennen ostopäätöstä. Toisaalta käyttökohtaamiset ja asiakaspalvelutilanteet tulevat toimitusprosessin jälkeen tai sen aikana. Huomioitavaa on se, että markkinoinnin ja myynnin sekä käyttökohtaamisten ja asiakaspalvelutilanteiden välissä on merkittävä toiminto, toimitusprosessi. Se vie asiakkaalle niin, että asiakkuus ja jatkon yhteistyö saavat mahdollisimman hyvän perustan ja lähtökohdan.

Asiakas- ja segmenttikohtaisesti arvioidaan, mikä asia tuo todellista arvoa asiakkaalle (Storbacka 2005, 48). Tuolloin asiakas- ja segmenttivastaavien osaaminen segmentistä sekä asiakkaan liiketoiminnasta korostuvat. Osaamista on se, että asiakas- ja segmenttivastaava kykenee soveltamaan aiempaa tietämystä asiakkaan tarpeen tai ongelman ratkaisemiseen, huomioiden ratkaisun mahdollisuudet, asiakkaan toimintamallit ja visio.

Asiakkuusajattelun keskeisin käsite on asiakkaan arvontuotanto. Asiakkuuden kehittäminen edellyttää sitä, että prosessi ja liiketoiminta, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa on tunnettava syvällisesti (Storbacka & Lehtinen 1999, 19). Tuolloin voidaan toimia asiantuntija- ja neuvonantajaroolissa niin, että havaitaan ja kehitetään juuri segmentille tai asiakkaalle ominaisia liiketoiminnan osa-alueita. Asiakaslähtöisessä arvon tuottamisessa olennaista onkin se, että asiakkaan liiketoimintaan voidaan tuottaa lisäarvoa ja liiketoiminta kehittyy. Mikäli, ja kun, Mediconsult Oy auttaa asiakasta saavuttamaan ennalta sovitut tavoitteet, voidaan todeta, että arvon tuottaminen, yhteistyö ja vaihdanta ovat onnistunutta ja arvokasta.

2.2.1 Arvon tuottaminen asiakkaalle

Arvo osoitetaan asiakkaalle niin myynti kuin markkinointivaiheessakin, mutta myös toimitusprosessin jälkeen. Tämä mahdollistaa tehokkaamman myynnin ja onnistuneen aloituksen uudelle asiakkuudelle.

Arvon määrittelyn ensimmäisessä vaiheessa arvoon vaikuttavat konkreettiset tekijät määritellään ja suunnitellaan mitattaviksi. Ratkaisun ja tarjooman ominaisuudet on muutettava hyödyksi, jolloin ratkaisun käyttö tuottaa kustannushyötyjä asiakkaalle. Tämän lisäksi on tärkeää se, että tunnetaan asiakkaan prosessi, kuinka ratkaisua ja tarjoomaa käytetään asiakkaan prosessissa. Tuolloin voidaan muuttajat, jotka ovat määriteltäviä ensimmäisessä vaiheessa, laskea säästöiksi. Laskennan jälkeen voidaan suunnitella viestintä olemassa oleville ja potentiaalisille asiakkaille sekä asiakkaalle, jolle arvo osoitettiin. Haasteena ei ole arvon tuottaminen asiakkaalle tai sen laskeminen vaan se, että asiakas saadaan arvostamaan ratkaisua ja tuotettavaa arvoa. (Storbacka, Kaario & Sivula 2000, 130–134.)

Asiakkaat kokevat arvon eri tavalla ostohetkellä kuin ratkaisun ja tarjooman käytön aikana, arvoa tulisi analysoida kolmella eri tasolla. Asiakaskohtaamistaso toteutuu ostohetkellä, jossa asiakkaat tekevät valintansa ja jossa he näkevät eri vaihtoehtojen väliset erot. Tässä vaiheessa tarjooman ja ratkaisun ominaisuudet korostuvat ja vaikuttavat muita seikkoja enemmän. Ostovalintaa tehdessään asiakkaat korostavat päätöksessään enemmän

vaihdannan välitöntä arvoa. Yrityksen tarjoaman hinnoittelumalli tukee tätä. (Storbacka, Kaario & Sivula 2000, 22–28.) Asiakas on valmis maksamaan tai investoimaan arvoa tuottavista ajureista. Toisaalta yritys muodostaa hinnoittelumallin sellaiseksi, jolla se on valmis toimittamaan ja implementoimaan ratkaisun asiakkaan ympäristöön (Montgomery 2012, 53–55). Saadakseen etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden ja lisätäkseen tarjoaman arvoa yritykset voivat suunnitella asiakaskohtaamiset niin, että asiakkaan ongelmat ja visiot selvitetään etukäteen ja tarjotaan näihin ratkaisua. Näin suunnataan resursseja ja panostetaan asiakaskohtaamisen suunnitteluun. Ostotapahtuman jälkeen ollaan asiakkuustasolla, eli myyntiä suoritetaan olemassa oleville asiakkaille. Ostopäätöksen jälkeen, kun asiakkaat käyttävät tarjoamaa ja ratkaisua, he ovat kiinnostuneita tuotteen kyvystä tuottaa arvoa. Asiakas pyrkii ymmärtämään, miten hyvin tarjooma ja toimittajan prosessit tukevat asiakkaan arvontuottantoprosessia. Yrityksellä ja toimittajalla on mahdollisuus lisätä asiakkaan kokemaa arvoa kehittämällä tarjoomaa ja asiakasprosessia. Kolmantena on kokonaisuuden taso, jossa asiakas haluaa saada käsityksen, miten hyvin asiakkuus tukee hänen tavoitteitaan, päämääräänsä tai toiminta-ajatuksen toteuttamista. Arvon tuottaminen tällä tasolla on erittäin merkittävää ja tämän tuloksena voidaan mahdollisesti kehittää arvontuottamisjärjestelmä, jossa yritys ja asiakas toimivat. Yrityksen tavoitteena on valita ja saada arvokkaita asiakkaita, kehittää asiakkuuden arvoa ja ylläpitää niitä. (Storbacka, Kaario & Sivula 2000, 22–28.)

2.2.2 Arvon tuottaminen Mediconsult Oy:lle

Vaikka yritys keskittyykin tukemaan asiakkaitaan näiden arvon luonnissa, on saavutettava myös omat taloudelliset tavoitteet. Toimittajan on saatava korvaus, joka tuotetaan liiketoiminnassa asiakkaan kanssa. Korvaus tuotetaan samalla, kun luodaan arvo asiakkaalle. Myyntiprosessin on osoitettava asiakkaalle luotu arvo, mutta arvioitava ja varmistettava korvaus arvon luomisesta yritykselle. Arvo yritykselle voidaan kerätä hyvin monella tapaa (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 112).

Asiakkuuden arvo voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, faktuaaliseen ja evaluatiiviseen. Faktuaalinen arvo sisältää asiakkaan kannattavuuden ja volyymin. Evaluatiivinen arvo nimensä mukaisesti arvioidaan asiakaskohtaisesti ja nämä arvot tuottavat pidemmällä aikavälillä yritykselle hyötyä ja arvoa (Lehtinen 2004, 123).

Faktuaaliseen arvoon kuuluvat liiketoiminta-arvo ja kannattavuus. Evaluatiiviseen arvoon kuuluvat strategia-arvo, kontaktiarvo, emotionaalinen arvo, säännönmukaisuusarvo, osaamisarvo, referenssiarvo ja arvopotentiali (Lehtinen 2004, 123–125).

Myyntityö ja arvon luominen tähtää liiketoiminta-arvon ja kannattavuuden luomiseen. Liiketoiminta-arvoa voidaan tarkastella kahden eri mittarin avulla. Toinen on volyymi, joka asiakkaan kanssa toteutuu suhteessa yrityksen kokonaismyyntiin. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan tuoma liikevaihto on merkittävässä asemassa yrityksen kokonaisliikevaihdosta. Asiakkaan kannattavuus perustuu asiakkuuden katelaskentaan, eli näin voidaan laskea asiakkuuden kannattavuus. Asiakkaan kannattavuuden keskeinen näkökulma on asiakkuuden pituus. Asiakkuuden loppuessa voidaan laskea ”totaali asiakkuustulos”, jolloin tiedetään asiakassuhteen kannattavuus. (Lehtinen 2004, 125–126.)

Asiakkaan strategia-arvo voi olla merkittävä. Kuntasektorilla sekä sosiaali- ja terveystaloudissa laaja-alaisesti tapahtuu konsolidoitumista. Näin ollen asiakkuudet kasvavat koko ajan. Asiakkaan arvo on erilainen, mikäli se on ostaja eikä ostettava tai asiakas toimii isäntäkuntana liityntävaiheessa. Riskinä on se, että asiakassuhde muuttuu tai konsolidoituminen tuo vaihtuvuutta asiakaskuntaan. Strategia-arvon mittaaminen tai arvioiminen on vaikeaa ja joskus jopa mahdotonta. (Lehtinen 2004, 132.)

Asiakkaalla voi olla merkittävä kontaktiarvo, jolloin hän toimii yhteyshenkilönä potentiaalsiin asiakkaisiin. Kontaktiverkon arvoa määritettäessä pystytään näkemään asiakkaan yhteistyösidoset muihin yrityksiin. Emotionaalinen arvo on sidoksissa henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Emotionaalivaiheessa tarkastellaan asiakkaan arvomaailmaa ja niitä perusarvoja, joiden mukaan asiakas toimii. Arvioitava on se, minkälainen yhteensopivuus arvomaailman

välillä syntyä ja näin emotionaalinen ulottuvuus voidaan arvioida sitä suuremmaksi, mitä parempi yhteensopivuus havaitaan. (Lehtinen 2004, 130.)

Säännönmukaisuusarvo korostuu silloin, kun asiakkaalle toimitetaan säännöllisesti tuotetta, tarjoomaa tai ratkaisua. Näin voidaan helpommin suunnitella yrityksen omaa tuotantoa ja resursointia. Palvelua ja ratkaisua tuottavissa yrityksissä voidaan tarkastella yrityksen dokumentteja ja laskea säännönmukaisuutta, tuolloin se ei ole vain arvionvarainen ulottuvuus. (Lehtinen 2004, 131.)

Asiakkuuden arvoa voidaan mitata myös asiakkaan osaamisen kautta. Vaativat asiakkaat tuovat arvoa siksi, koska he pakottavat yritystä kehittämään uutta osaamista ja toimivat muutoksen alulle panevana voimana, jolloin yritys tuottaa uutta osaamista ja ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Asiakkuuden kehittyminen vaatii asiakkaan aktiivista osaamispanosta. Asiakkuuden arvon osalta yhteinen oppiminen on keskeistä. (Storbacka & Lehtinen 1999, 31.)

Asiakas ja asiakkuus tuovat yritykselle myös referenssiarvoa. Asiakkuuden arvoon vaikuttaa myös asiakkaan kautta saatavat kontaktit. Sitoutunut asiakas, joka on valmis suosittelemaan ja tekemään työtä yrityksen puolesta, voi tehostaa merkittävästi uusien asiakkuuksien syntymistä. (Storbacka & Lehtinen 1999, 32.)

Määrittelemällä nykyisten asiakkuuksien arvopotentiaali voidaan yrityksen panostukset kohdistaa odotettavien tuottojen mukaisesti. Tällöin onkin tärkeää suunnata pois uusien asiakkuuksien synnyttämisestä nykyisten asiakkuuksien jalostumiseen. (Storbacka & Lehtinen 1999, 32.) Asiakaskannan kehittyminen riippuu voimakkaasti siitä, miten yritys valitsee strategian tavoitteet. Asiakaskantaa arvioidaan asiakkaiden, asiakkuuksien ja valitun liiketoimintamallin yhteensopivuuden näkökulmasta. Asiakkuus voi olla hyvinkin arvokas, mutta jos yrityksellä ei ole kykyä luoda liiketoimintamalleja, joiden avulla arvo realisoidaan faktuaaliseksi, on asiakaskannan laatu matala. (Storbacka 2005, 120.)

2.3 Ratkaisumyynti

Ratkaisumyynnin ja myyntiprosessin tavoitteena on tuottaa asiakkaan liiketoimintaprosesseihin uutta ja merkittävää arvoa yrityksen ratkaisulla, joka sisältää tuotteet ja palvelut. Ratkaisukeskeisessä myynnissä arvoa luodaan kolmelle eri asiakkaan osa-alueelle. Asiakasta autetaan ymmärtämään heidän ongelmansa, asiansa ja mahdollisuutensa uudesta tai eri näkökulmasta. Tämän lisäksi asiakkaalle esitetään uusi tai parempi ratkaisu heidän ongelmaansa ja toimitaan asiakkaan puolestapuhujana. (Rackham & De Vincentis 1998, 120.)

Myyntiprosessi voidaan toteuttaa kolmesta eri tarjooman lähtökohdista, näitä ovat tuotelähtöinen, ratkaisulähtöinen ja arvolähtöinen myyntiprosessi. Edellä mainitut myyntiprosessit eroavat toisistaan monessa suhteessa. Erot ilmenevät myyntiprosessin painopisteessä, eli siinä mitä myyntiprosessin vaihetta painotetaan. Tämän lisäksi prosessin toteuttamiseen tarvittavan myyjän profiili eroaa niin, että tuotelähtöisessä myyntiprosessissa osaaminen painottuu tuotteeseen, ei asiakkaan toimintamalleihin. Ratkaisumyyntiprosessissa hallitaan yrityksen tarjooma, mutta tämän lisäksi asiakkaan ja segmentin liiketoiminta ja toimintamalli. Arvomyyntiprosessissa myyjän profiili on konsultoiva, jolloin voidaan myydä palvelua ilman yrityksen tuotetta. Arvomyyntissä myyjän profiili on asiantuntija ja neuvonantaja. Myyntiprosessit eroavat myös asiakaskontaktien tasossa ja luonteessa sekä keskusteluiden teemassa ja sisällössä (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 58–59).

Tuotemyyntiprosessissa painopiste on myyntiprosessin loppuosassa, koska ratkaisevin vaihe on kaupan päättäminen. Arvomyyntissä painopiste on myyntiprosessin alkuvaiheessa, jossa selvitetään, miten toimittaja pystyy luomaan arvoa asiakkaalle. Ratkaisukeskeisessä myyntiprosessissa korostuu ratkaisun sovittaminen asiakkaan tarpeisiin. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 59–60.)

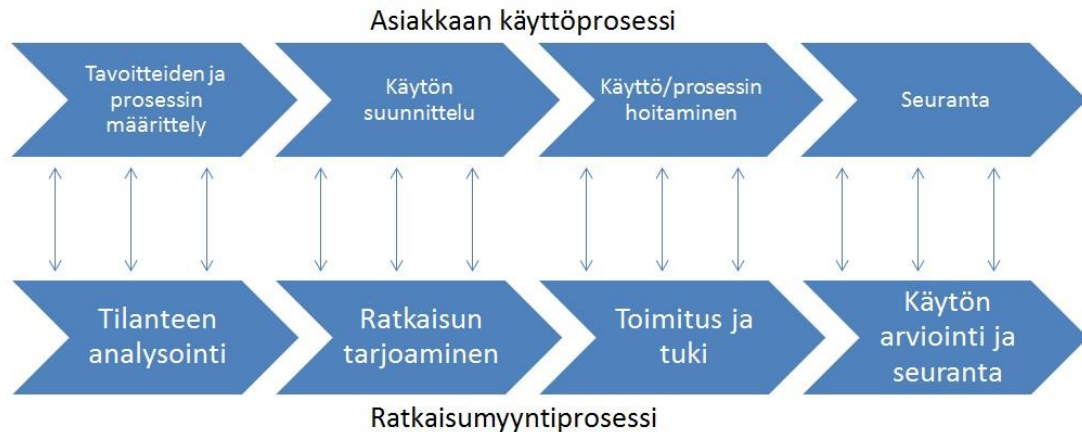
Ratkaisut muodostuvat tuotteista, palveluista sekä tiedosta, jonka avulla ratkaistaan jokin tietty ongelma asiakkaan organisaatiossa. Huomioitavaa on myös se, että ratkaisu voi olla ratkaisu ongelmaan, mutta myös ratkaisu asiakkaan tarpeeseen, visioon ja tavoitetilään. Ratkaisujen myymisen lähtökohdiana on asiakkaan liiketoimintatarpeiden ymmärtäminen. Ratkaisut ovat suunniteltu vastaamaan tiettyjä tarpeita, tuolloin myyntiargumentit kohdistetaan

näihin tarpeisiin. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 34.) Mediconsult Oy:n toiminnassa tuote voidaan parametroida tarjota eri segmentteihin tai asiakkaille niin, että tämä ratkaisee eri ongelman tai vision. Tuolloin Mediconsult Oy:n ydinosajat ovat tärkeässä asemassa miettiessään ratkaisuja asiakas- ja segmenttikohtaisesti.

Ratkaisukeskeisessä myyntiprosessissa eivät hintaneuvottelut ole myyntiprosessin vaiheen painopisteenä. Myyjiltä vaaditaan kykyä tuoda esille tuotteen tarjoamat hyödyt asiakkaan ongelman ratkaisemisessa. Ratkaisumyyntiä käytetään silloin, kun asiakas tarvitsee asiantuntemusta ratkaisun selvittämisessä. Menestyvä ja onnistunut ratkaisukeskeinen myyntiprosessi vaatii toimiakseen toimivan ratkaisun ja tarjoaman. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 34–35.)

Myyntiprosessit alkavat myyntiliideistä ja päättyvät tilaukseen. Asiakaskeskeiseen myyntiprosessiin liittyy olennaisesti kysymys; millainen on se asiakkaan prosessi, jota omalla myyntiprosessilla halutaan tukea. Myyntiprosessin kuvaaminen asiakkaan näkökulmasta käsittää asiakkaan prosessien ja alaprosessien sekä asiakkaan eri vaiheiden suorittamien aktiviteettien määrittelyn. Tämän lisäksi nimetään asiakkaan avainhenkilöt kussakin eri vaiheessa ja kuvataan asiakkaan prosessien eri vaiheiden keskeiset ongelmat. Yritys määrittelee oman prosessinsa vaiheet, jotka vastaavat asiakkaan prosessin vaiheita ja yrityksen vaiheille nimetään suoritettavat tehtävät. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 54–55.)

Ratkaisumyynnissä toimittaja tukee laajempaa kokonaisuutta. Ratkaisumyöntiprosessi tukee asiakkaan käyttöprosessia, johon ratkaisumyöntiprosessi sovitetaan. Ratkaisumyöntiprosessissa on erittäin tärkeää ymmärtää se, miten ratkaisua tullaan käyttämään asiakasorganisaatiossa. Tämän lisäksi toimittaja kehittää ratkaisun käyttöä tukevia ratkaisuja. Kuviossa 3 on yksinkertaistettu esimerkki ratkaisumyöntiprosessista: asiakkaan käyttöprosessi ja toimittajan myyntiprosessi. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 57.)



Kuvio 3. Asiakkaan käyttöprosessi ja toimittajan myyntiprosessi (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 57).

Arvon osoittaminen asiakkaalle on vaativaa, mutta kannattavaa. Asiakkaan liiketoimintaan kohdistuvien taloudellisten vaikutusten selkeyttäminen asiakkaalle on tärkeä toimenpide. Samalla tuodaan asiakkaalle ilmi hänen liiketoimintansa ja talousasioidensa perusteellinen tuntemus ja voidaan osoittaa ehdotetun ratkaisun vaikutukset asiakkaan liiketoimintaan. Vaikutukset voivat olla laajat, mutta näillä toimenpiteillä löydetään toimivat ja tehokkaat argumentit myyntityöhön. Avainhenkilöt saavat näillä toimenpiteillä tarvittavat perustelut hankinnalle tai hankintapäätöksen tekoon. On myös varmistettava se, että avainhenkilö saa tarvittavan materiaalin päätöksentekoon. Asiakkaalle luotava arvo on osoitettava ennen lopullista hankintapäätöstä siinäkin tapauksessa, että asiakkaan toimintojen vetäjät tai johtajat ovat jo vakuuttuneita uuden ratkaisun hyödyistä ja uskovat ratkaisun vaikuttavan myönteisesti asiakkaan liiketoimintaan. Laskennan ei tarvitse olla tarkalla tasolla, vaan tärkeämpää on tunnistaa ja viestiä liiketoimintavaikutukset kuin tarkat luvut. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 102–103.)

Asiakas on saatava osallistumaan liiketoiminnallisten vaikutusten arviointiin niin monipuolisesti kuin mahdollista. Toimittajan ratkaisun arvo osoitetaan vertaamalla nykyistä tilannetta uuden ratkaisun synnyttämään tilanteeseen. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 104–107.)

Uusasiakashankinnan prosessia voidaan kuvata seuraavanlaisesti: Ennen toiminnan aloittamista yrityksellä on käsitys siitä, mitä uusasiakashankinnalla halutaan tavoitella ja miten. Asiakashankinnan seurattavuuden kannalta on

tärkeää se, että asiakashankinnan toimenpiteiden toimivuutta seurataan vaiheesta toiseen aina asiakkuuden syntymiseen asti. Näin toimintamallia voidaan tarvittaessa kehittää seurannan tuloksena. Kohderyhmää tarkennetaan niin, että yritys valitsee kaikista kiinnostavimmat kohderyhmät. Valittuun kohderyhmään suunnataan yrityksen resurssit ja toimintaa kohdennetaan ydinkohderyhmiin. Yritys toteuttaa toimenpiteitä, jotka tuottavat yritykselle tunnistettuja potentiaalisia, kiinnostuneita asiakkaita. Toimenpiteiden seuranta mahdollistaa sen, että yrityksen toimenpiteitä voidaan painottaa juuri niihin, joiden lopputulos on paras. Toimenpiteiden jälkeen asiakas on mahdollisesti ilmaissut kiinnostuksensa yritystä kohtaan ja nyt hän odottaa aiemmin annettujen lupauksen lunastamista. Asiakkuuden ensivaiheet alkavat muun muassa sopimusneuvotteluista, jatkotoimenpiteiden sopimisesta tai sopimuksen allekirjoitusvaiheesta. (Storbacka 2005, 123–124.)

Ratkaisukeskeiseen myyntiprosessiin kuuluu olennaisena osana asiakkaan ostoprosessin tunteminen ja yrityksen myyntiprosessin tehtävien linkitys asiakkaan hankintaprosessiin. Asiakkaan ostoprosessin tuntemisen lisäksi on ymmärrettävä asiakkaan toimenpiteet hankintaprosessin eri vaiheissa. Tämän lisäksi yritys toimii ja luo arvoa asiakkaan ostoprosessin vaiheisiin. Asiakkaan ostoprosessi voidaan yksinkertaistaa seuraavanlaisesti: Ensimmäisenä asiakas havaitsee tarpeen, joka on syntynyt ongelmasta tai visiosta. Tuolloin yritys auttaa asiakasta havaitsemaan ja määrittelemään ongelma selkeämmin ja mahdollisesti uudella tapaa. Asiakkaan ostoprosessin toisessa vaiheessa asiakas arvioi markkinoilla olevien ratkaisujen vaihtoehtoja. Tuolloin yritys esittelee edistykselliset ja innovatiiviset ratkaisut ja vaihtoehdot, joita asiakas ole vielä ymmärtänyt tai joita hän ei ole vielä huomionnut. Kolmannessa vaiheessa asiakas epäröi ja kyseenalaistaa yrityksen ratkaisun, jolloin on kyettävä auttamaan asiakasta voittamaan ja poistamaan epäilykset ratkaisun suhteen. Viimeisessä vaiheessa asiakasorganisaatio tekee hankinnan, joka on mahdollisimman kivuton ja mutkaton. (Rackham & De Vincentis 1998, 66–67.)

Tarpeen tunnistaminen alkaa siitä, että asiakas ymmärtää sen, että jokin tietty asia ei ole täydellinen, on epätäydellinen tai jokin puuttuu. Tarpeet ilmenevät, kun asiakas ei ole tyytyväinen nykytilanteeseen. Toimittaja ja yritys pystyvät luomaan arvoa juuri niihin tarpeisiin, joihin asiakas ei ole tyytyväinen. Asiakas

arvioi sitä, että onko investointi uuden ratkaisun arvoinen. Yritys määrittää arvon asiakkaan kanssa kuitenkin niin, että asiakas ymmärtää todellisen ongelman ja yrityksen ratkaisun arvon. (Rackham & De Vincentis 1998, 67–68.)

Tarpeen tunnistamisen jälkeen asiakas alkaa arvioida vaihtoehtoja. Tuolloin ei enää epäröidä hankintaa vaan sitä, kuinka hankitaan. Asiakas tekee päätöksen kilpailevista ratkaisuista. Vaihtoehtojen arvioinnissa on tärkeää ymmärtää asiakkaan tarpeet ja asiakas arvioi sitä, kuinka yrityksen tarjoama ratkaisee asiakkaan tarpeen. Huomioitavaa on myös se, että asiakkaalla on mahdollisuus nähdä asiaa laaja-alaisemmin, jolloin tarve voidaan täyttää ja ratkaista tarjoomalla, jota asiakas ei ole vielä edes osannut suunnitella tai haaveilla. Uuden edistyksellisen ratkaisun tarjoamisessa on erityisen tärkeää se, että asiakas ymmärtää uudenlaisen ratkaisun arvon ja arvon tuottamisen ajurit. Laajan tarjooman ja ratkaisukeskeisen tuotteen ostoprosessiin on tyypillistä se, että asiakas epäröi tekemäänsä päätöstä. Epäröinti kohdistuu yleisemmin yrityksen tarjoamaan ratkaisuun tai tarjoomaan. Tässä vaiheessa yritys vakuuttaa asiakkaan siitä, että ratkaisu auttaa asiakkaan liiketoimintaa. Näillä toimenpiteillä aletaan luoda myös asiakkuuden perustusta, jolloin lunastamalla arvolupaus ja toimimalla aidolla asiakaslähtöisellä tavalla, jatkon yhteistyö saa mahdollisimman hyvän alun. (Rackham & De Vincentis 1998, 67–68.)

Asiakkaan tekemä hankinta ja hankintaprosessi on mahdollisimman kivuton. Tässä vaiheessa onkin hyvä yksinkertaistaa lopullista prosessia. Hankintavaiheessa on hyvä huomioida asiakkaan etu esimerkiksi hankintakustannuksissa, ja tarjota asiakkaalle erilaisia jopa innovatiivisia tai vaihtoehtoisia maksuvaihtoehtoja. Asiakas voi arvioida nämä vaihtoehdot ja valita näistä heille sopivin vaihtoehto. Asiakaslähtöinen tapa neuvotella esimerkiksi kustannuksista tai arvosta, jota yritys saa, tuottaa kuitenkin loppujen lopuksi selkeää arvoa myös yritykselle. Yrityksen arvolupaus ja ratkaisu implementoidaan asiakkaan liiketoimintaan ja toimintamalleihin. Tässä vaiheessa asiakkaan ja segmentin toimintamallien tuntemus yhdistettynä yrityksen ratkaisun tarjoamiin mahdollisuuksiin luo merkittävää arvoa asiakkaalle ja välillisesti myös yritykselle. Toimitusprosessissa on hyvä keskittyä käytännön asioihin, kuten ohjeistukseen, opastukseen, neuvontaan ja tukeen.

Tärkeintä on se, että myyntityössä pyritään paikantamaan tasoja ja kohtia, joissa yritys pystyy luomaan arvoa. (Rackham & De Vincentis 1998, 67–68.) Asiakkaan ostoprosessia on kuvattu kuviossa 4. Asiakas haluaa jatkaa ostoprosessia sellaisen myyjän kanssa, joka ymmärtää heidän liiketoimintansa ja ongelmansa asiakkaan näkökulmasta (Eades 2003, 10).



Kuvio 4. Asiakkaan ostoprosessi (Rackham & De Vincentis 1998, 213).

Yksinkertaistettua myyntiprosessia voidaan kuvata seuraavanlaisesti: Myyntiprosessi alkaa kartoittamisella. Selvitetään mille segmentille ja kohderyhmälle lähdetään tarjoamaan ratkaisua. Yrityksen asiakassegmentointi luo perustan ratkaisukeskeiselle myyntityölle. Kartoitusvaiheessa valitaan siis segmentti ja kohderyhmä, jota halutaan lähestyä. Tässä vaiheessa kohderyhmä on hyvin laaja. Seuraavaksi tarkennetaan kohderyhmää niin, että valitaan ne asiakkaat tai asiakassegmentin osa, jolle voidaan tuottaa selkeää määriteltävää arvoa. Kolmantena tarkennetaan suunnitelmaa ja valitaan ne asiakkaat, joille voidaan kohdentaa arvotuotantoa, jolloin asiakkaiden liiketoiminta ja toimintamallit tunnetaan niin hyvin, että asiakkaan kanssa voidaan keskustella arvoa tuottavista ajureista juuri asiakkaan prosesseissa. Asiakaskohderyhmän lopullisessa valintavaiheessa pyritään nimeämään myös asiakkaan avainhenkilöt, joita tavoitellaan myyntiprosessin aikana. Myyntiprosessi alkaa siis kartoituksella, kohderyhmän valinnalla ja arvoa tuottavien ratkaisujen määrittämisellä. Myyntiprosessi etenee kontaktointivaiheeseen, jossa kohderyhmän mukaisesti kontaktoidaan potentiaalisia asiakkaita. Tämän vaiheen tavoitteita ja tehtäviä arvioidaan yrityskohtaisesti. Yleisesti tavoitteena on sitouttaa potentiaalinen asiakas seuraavaan vaiheeseen. Ratkaisumyynnissä

on yleistä se, että potentiaaliselle asiakkaalle ehdotetaan tapaamista, jossa arvoa tuottavaa ratkaisua voidaan esitellä tarkemmin. Asiakastapaamiset kerryttävät tietämystä ja osaamista asiakkaasta sekä segmentistä. Tapaamisessa on tarkoitus oppia ymmärtämään asiakkaan ongelmaa ja visiota yhä paremmin ja pyrkiä tarjoamaan ja esittelemään ratkaisu tähän ongelmaan. Tapaamisen tavoitteena on esittää ratkaisu ja etenemisehdotus. Myyntiprosessissa esitetään ehdotus ratkaisusta ja tehdään tämän mukainen tarjous. Myyntiprosessin ajan kartoitetaan ja kerätään asiakkaasta lisätietoa lopullista tarjoomaa ja ratkaisua varten, jotta asiakkaalle voidaan esittää juuri hänelle kohdennettu ratkaisuehdotus. (Rackham & De Vincentis 1998, 214–216.)

Asiakkaan käsitys heidän nykytilastaan voi sisältää yrityksen näkökulmasta vääriä käsityksiä. Asiakkaalla voi olla liiketoiminnassaan ongelmia, joihin he etsivät ratkaisua. Tuolloin ongelman ratkaisu on lähtöisin asiakkaasta. Myyntityössä on mahdollista muuttaa asiakkaan nykytilan käsitystä. Nykytilan käsityksen muuttaminen vaatii segmentin ja asiakkaan liiketoiminnan syvällistä tuntemista. Nykytilan käsityksen muuttamisessa voidaan puhua asiakkaan tuskan synnyttämisestä. (Eades 2005, 17–21.)

Proaktiivinen myyntityö vaatii kohderyhmän ja segmentin tuntemisen. Tuolloin asiantuntijalla ja myyjällä on käsitys siitä mitä ongelmia ja tuskia, joihin asiakkaat haluavat ratkaisun, on olemassa. Toinen vaihtoehto on se, että kohderyhmälle voidaan tarjota visionääristä lähestymistä ja ratkaisua asiakkaan liiketoimintaprosesseihin. Myyntityön suunnittelussa ja valmistautumisessa segmentti- ja kohderyhmävalinnan jälkeen valitaan avainhenkilöt, joita lähestytään valituissa asiakasorganisaatioissa. Avainhenkilövalinnan mukaisesti mietitään malli, kuinka asiakkaan tuska ja ongelma esitetään. Avainhenkilön rooli asiakasorganisaatiossa vaikuttaa esitystapaan ja malliin. (Eades 2005, 17–21.) Asiakkaan kiinnostus herätetään hyvin nopeasti. Asiakaskontaktin yhteydessä pystytään keskustelemaan segmenttikohtaisista yleisistä haasteista, ongelmista ja visioista. Kysymällä avoimia kysymyksiä havaitaan myös se, että kuinka tietoinen asiakas on segmenttiin kohdistuvista vaatimuksista tai segmentillä yleisesti vallitsevasta kehityslinjasta. Asiakkaan nykytilan käsitys saadaan muuttumaan niin, että asiakas- ja segmenttivastaava pystyvät

kertomaan vaihtoehtoisen vision tulevaisuuden tilasta tai luomaan tuskaa asiakkaalle heidän nykytilastaan. (Eades 2003, 92–94.) Asiakkaalla on halu korjata nykytila tai kehittää toimintaa hänen visiota kohti. Asiakkaan ongelman ja vision ymmärtäminen ja määrittäminen ovat tärkeimpiä osa-alueita, jotta yrityksen ratkaisua voidaan soveltaa ongelmaan ja visioon. Asiakkaan ongelman ymmärtäminen on sama asia kuin asiakkaan vaatimusten ymmärtäminen. Tuotelähtöisessä myyntityössä tarjotaan tuotetta asiakkaan vaatimukseen. Ratkaisulähtöisessä liiketoiminnassa ollaan vaatimusten luonti- ja määrittämisvaiheessa jo asiakkaan tukena, jolloin voidaan vaikuttaa jo vaatimusten määrittämisvaiheessa asiakkaan visioon ja lopulliseen ratkaisuun. (Page 2002, 53–54.) Asiakastarpeen ymmärtämisen jälkeen sovelletaan yrityksen ratkaisu asiakkaan visioon ja tarpeeseen. Tuolloin käytetään asiakkaan kuvaamaa ongelmaa ja termejä. Asiakkaan on helpompi nähdä ratkaisu heidän omassa ympäristössään. Myyntitilanteessa ja ratkaisun esittelyvaiheessa on parempi keskustella asiakkaan kanssa tilanteesta ja ratkaisusta kuin pitää tarjoomasta ja ratkaisusta esitys. (Bosworth 1995, 51–56.) Asiakkaan ostoprosessin tunteminen ja avainhenkilöiden tunnistaminen on erittäin tärkeää. On kyettävä löytämään päättävä taho, joka pystyy tekemään hankintapäätöksen tai löytämään avainhenkilö, joka pystyy välittämään tarvittavat materiaalit ja tiedon päättävälle taholle (Eades 2005, 158).

Asiakkaan ostoprosessin ymmärtäminen auttaa merkittävästi myyjää esittämään ratkaisua asiakaslähtöisesti. Asiakkaan ostoprosessista tiedetään avainhenkilöt ja päättävä taho sekä mahdollinen aikataulu (Page 2002, 89). Huomioitavaa ostoprosessin hallinnassa on se, että myyjä hallitsee ostoprosessia, ei ostajaa. Myyjät syyllistyvät usein liian aggressiiviseen myyntityöhön, kun ratkaisu- ja asiakaskeskeisessä myyntityössä pyritään keskustelemaan ja neuvottelemaan hankinnan etenemisestä ja päätöksestä. Tällöin myyjän ja asiakkaan välille on mahdollista muodostua luottamus (Bosworth 1995, 134). Myyntityö, joka jää iteroimaan prosessin vaiheiden välillä edestakaisin, johtuu usein siitä, että myyjä ei ole onnistunut luomaan asiakkaan tuskaa riittävällä tasolla (Page 2002, 94). Myyntiprosessit päättyvät päätökseen ja hankintaan. Myyjä tarjoaa ja esittää arvolupauksen asiakkaalle, jotta asiakas voi tehdä hankintapäätöksen, tämä toimenpide vaatii myyjältä valmistautumista. Ratkaisuehdotus esitetään asiakkaan liiketoimintaan sopivana niin, että ehdotus

kattaa ne asiakohdat, joita asiakas on esittänyt. Hankintapäätös on yritykselle ja asiakkaalle hyödyllinen, muutoin hankintaa ei kannata toteuttaa. (Bosworth 1995, 135–136.)

2.4 Liiketoiminnan kehittäminen

Arvon luomisen kehittyminen on mahdollista myös niin, että kehitetään ja tiivistetään asiakkaan kanssa tehtävää yhteistyötä ja näin voidaan laajentaa yrityksen tarjoomaa. Toinen tapa kehittää ja etsiä uusia arvon lähteitä on etsiä uusia mahdollisuuksia myydä olemassa oleville asiakkaille uusia tuotteita ja palveluita. Uusien tuotteiden ja ratkaisujen menestymisen mahdollisuudet ovat paremmat, mikäli yrityksellä on hyvät suhteet asiakkaisiin ja yritys tuntee asiakkaidensa nykyiset ja uudet tarpeet. Näiden edellä mainittujen vaihtoehtojen lisäksi on mahdollista kehittää yrityksen jakelukanavien kehittämistä, maantieteellinen laajeneminen ja uusien asiakassegmenttien etsiminen ja tietenkin täysin uudelle alueelle siirtyminen olemassa olevan kyvykkyyden ja osaamisen avulla. (Storbacka 2005, 104–106.)

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen riskinä on se, että yrityksen ydinliiketoiminta laajenee epäedullisella tavalla, rönsyilemällä. Asiakaslähtöinen toiminta kehittää liiketoimintaa, mutta kehittäminen ei välttämättä tapahdu yrityksen ydinosamien sisällä tai sen hallitussa kasvussa. Tuolloin yrityksellä ei ole osaamista tai kilpailukykyä kyseisellä alueella. (Storbacka 2005, 91.) Riskinä on se, että aidosti asiakaslähtöinen yritys hakee kasvua välttämällä liian kapeaa ydinliiketoimintamäärittelyä.

Asiakasmäärittely kuuluu liiketoiminnan ja liiketoiminnan kehittämisen peruslähtökohtiin. Asiakasmäärittelyssä keskeinen osa on segmentointimallin luominen yritykselle. Segmentointimallin avulla tunnistetaan segmenttien ominaispiirteet. Yritys tietää, mitä arvoa yritys pyrkii tuottamaan asiakkailleen valitussa segmentissä. Kyseinen arvo on myös yrityksen kilpailuetu. Yrityksen tarjooma tuottaa yritykselle arvoa. Tuolloin kysymys on ansaintalogiikan määrittelemisestä. On tunnettava tarjooman sisältö, eli mitä arvolupauksia voidaan asiakkaalle antaa. Yritys määrittelee, miten he lähestyvät kussakin segmentissä olevia asiakkaita. Tämä osa-alue voidaan jakaa kolmeen alaosaan: Ensimmäinen on kysynnän luominen, eli miten markkinoidaan.

Toisena on myynti- ja asiakkuusprosessit, eli miten luodaan kauppoja valitussa segmentissä. Kolmantena on yrityksen kanavastrategia, eli minkälaisia myyntikanavia yritys käyttää asiakkaidensa saavuttamiseksi ja miten näitä johdetaan. Toimitusprosessiosa-alueessa määritellään, kuinka tarjooma toimitetaan asiakkaille. Toimitusprosessiin liittyy myös asiakaspalvelun ja jälkimarkkinoinnin hoitaminen. Johtamisjärjestelmissä otetaan kantaan kolmeen asiaan. Yritysjohdo määrittelee, minkälaisella organisaatorakenteella liiketoimintamalli on johdettavissa. Tämän lisäksi liiketoimintamallien toteutus vaatii säännöllistä suunnittelua ja kuinka toteutusta seurataan. Toteutuksen seuranta mahdollistaa myös tehokkaamman suunnittelun. (Storbacka 2005, 133–135.) Liiketoiminnan kasvu on viime kädessä kiinni innovaatiosta. Yritys pystyy pitkällä aikavälillä innovoimaan, mikäli he haluavat kasvaa (Storbacka 2005, 138–139).

Liiketoiminnan kehittämiseen on Ash Maurya kehittänyt Lean Canvas -mallin, jolla voidaan iteroida uuden ratkaisun toimintasuunnitelma mahdollisimman asiakaslähtöiseksi. Samalla Lean Canvas -malli toimii liiketoimintasuunnitelman dokumentaationa. Lean Canvas -malli (kuvio 5) koostuu moduuleista ja osioista, joita määritetään ja dokumentoidaan liiketoimintasuunnitelman tai ratkaisusuunnitelman edetessä. Huomioitavaa on se, että kaaviota voidaan lähestyä mistä tahansa moduulista, eikä järjestyksellä ole merkitystä. Järjestykseen vaikuttaa liiketoiminto tai näkökulma. Järjestykseen voi vaikuttaa esimerkiksi se onko idea tullut yrityksen sisäisen innovoinnin tuloksena tai onko idea tuotekehitysprojekti. Tämän lisäksi järjestykseen voi vaikuttaa se onko kyseessä olemassa olevan ratkaisun markkinointi- ja myyntiprojekti, jolle etsitään kohderyhmälle sopivaa arvolupausta ja oikeita avainhenkilöitä tai jopa ongelma, johon etsitään ratkaisua. Lean Canvas -mallissa testataan suunnitelmaa ja iteroidaan sitä niin pitkään, kunnes todetaan, että esimerkiksi ratkaisu ongelmaan on löytynyt ja prosessi voi jatkua tai idean toteuttaminen ei ole järkevää ja päätetään prosessi siihen. (Maurya 2012.)

Ongelman kuvaus	Ratkaisu	Arvolupaus	Kilpailuedut	Asiakas-segmentit
	Mittarit		Kanavat	
Kustannukset		Hinnittelumalli		

Kuvio 5. Lean Canvas -malli (Maurya 2012, 39)

Lean Canvas -mallissa on seuraavanlaiset moduulit: Ongelman kuvaus määrittää sen, mikä ongelma tai asia halutaan ratkaista tai tehdä paremmin. Ratkaisu määrittää sen, miten ongelma tai visio kannattaa ratkaista tai toteuttaa. Tämä on parempi vaihtoehto kuin nykyinen mahdollinen ratkaisu. Mittarien määrittäminen on tärkeää, jotta voidaan arvioida ja analysoida sitä, kuinka suunnitelmassa ja toteutuksessa suoriudutaan. Mittarit mittaavat etenemistä ja ratkaisun toimivuutta asiakasympäristössä. Arvoehdotus tai -lupaus määrittää sen, miksi ratkaisu tai palvelu on erilainen ja mitä arvoa se tuottaa asiakkaalle ja yritykselle. Asiakassegmentti pitää sisällään avainhenkilöt, käyttäjät ja kohderyhmät, joille Lean Canvas -mallin mukainen ehdotus kannattaa kohdentaa. Kanavat kuvaavat sen, miten ratkaisu voidaan implementoida asiakkaan ympäristöön, eli kuinka asiakas saa ratkaisun käyttöönsä. Tämän lisäksi voidaan määrittää, kuinka asiakasorganisaatiot löytävät ratkaisun, jolloin kyse on viestinnästä ja markkinoinnista. Kilpailuedut on tarkoitus määrittää Lean Canvas -mallissa niin, että määritettyjä asioita ei voida kopioida. Yleensä kyse on asioista, jotka eivät ole itse ratkaisuun tai tuotteeseen riippuvaisia. Kilpailuedut voivat olla esimerkiksi ydinosaaminen, nykyiset asiakkuudet, yrityksen luottoluokitus tai henkilöstö. Kustannukset, kuten muutkin asiakohdat, ovat arvioita. Kustannuksissa arvioidaan välilliset ja

välittömät kustannukset, joita ratkaisun toteuttaminen tai implementointi asiakasympäristöön aiheuttaa. Hinnoittelumalli ja tavat saada tuloa määritetään. Näin jokainen ratkaisu voidaan tuotteistaa niin, että se tuottaa liikevaihdollista arvoa yritykselle. (Maurya 2012.)

Lean Canvas -mallia iteroidaan ja testataan useasti. Määrittely on tarkoitus aloittaa karkealta tasolta ja päättää työ onnistuneeseen suunnitelmaan. Kohderyhmä voidaan määrittää hyvin karkealla tasolla. Usean iteraatiokierroksen jälkeen kohderyhmä tarkentuu ja voidaan määrittää kohderyhmän asiakasorganisaatioiden avainhenkilöt ja roolit, joille ratkaisua kohdennetaan. Tämän lisäksi riskit pienevät, kun suunnitelma testataan asiakasympäristössä. (Maurya 2012.)

3 Lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät

3.1 Kehittäminen yleisesti

Toiminnan kehittäminen on yritysmaailmassa välttämätöntä, mikäli haluaa toimia markkinoilla pitkäjänteisesti ja vastata kilpailuun. Näin ollen yritystason toiminnan kehittäminen jalkautuu myös työntekijöiden vaatimukseen kehittyä muutoksien mukana. Kehittäminen liittyy nykyään tavalla tai toisella lähes jokaisen toimenkuvaan ja tehtäviin. Usein kehittämistyöllä yrityksissä ja organisaatioissa pyritään esimerkiksi luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja omien tarpeiden pohjalta. Tämän lisäksi kehittämistyöllä tarkoitetaan aktiivista tavoitteellista, parempiin tuloksiin tähtäävää toimintaa. (Anttila 2007, 12.) Tässä kehittämistyössä keskitytään Mediconsult Oy:n toimintamallien kehittämiseen ja tämän tuloksena välillisesti parempien tuotteiden, ratkaisujen, palvelujen ja arvon tuottamiseen.

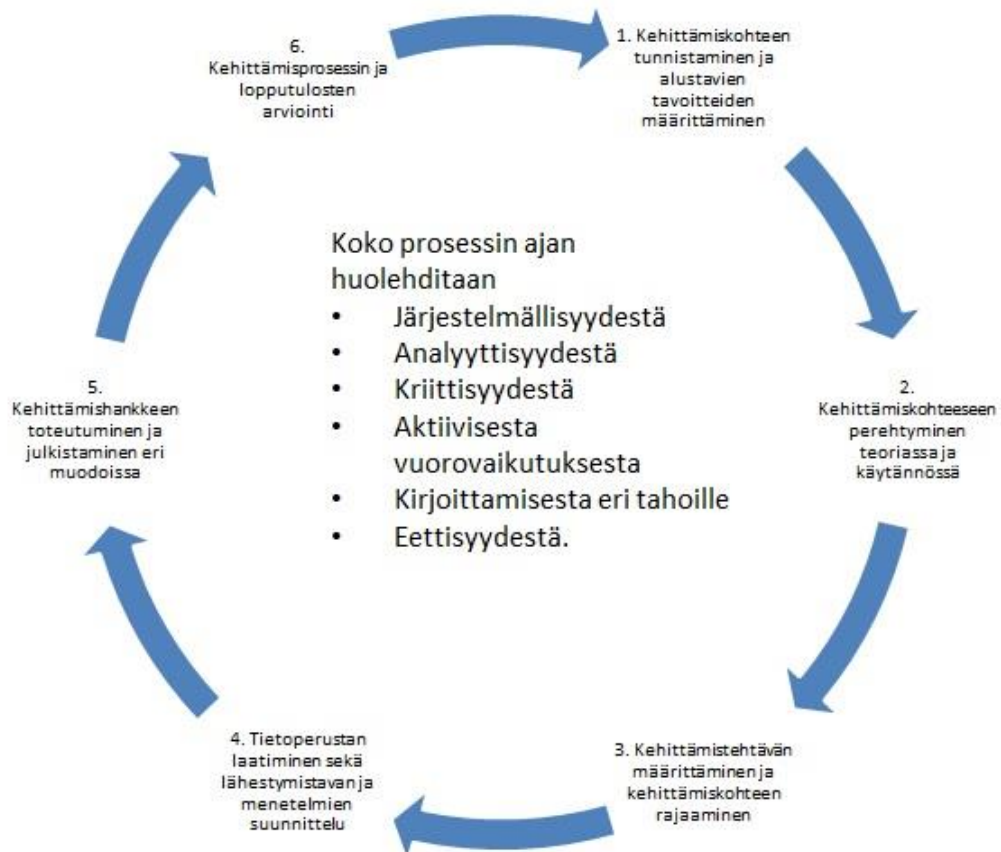
Yrityksissä ja organisaatioissa tehtävä kehittämistyö on nopeasti kasvanut. Ympyröivä maailma muuttuu yhä nopeammin, ja myös yritysten täytyy yrittää pysyä kehityksessä mukana. Parhaimmin ovat menestyneet ne, jotka ovat pystyneet itse viemään kehitystä eteenpäin eli toimimaan kehityksen moottoreina. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 13.)

Ennen kehittämistyön aloittamista on tärkeää tietää mihin tuloksia ja tietoa tarvitaan ja käytetään. Kehittämisen kohteen tunteminen perusteellisesti ennen kehittämistyön aloittamista on tärkeää. Tässä yhteydessä arvioidaan tutkijan suhde tutkittavaan asiaan (Anttila 2007, 22–23). Tässä kehittämistyössä taustatyö on ollut tärkeässä asemassa, ja tutkimus kohdistuu käytäntöön. Näillä toimenpiteillä voidaan varmistua siitä, että tutkimuksen aikana ei suunnata resursseja väärin kohteisiin.

Tämä kehittämistyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja käytäntöjen ymmärtämistä syvällisemmin. Tämän lisäksi kehitetään olemassa olevaa ratkaisua paremmaksi. (Metsämuuronen 2006, 120.) Tämä kehittämistyö on täysin työelämälähtöinen, jonka tarve on Mediconsult Oy:ssä tiedostettu. Taustalla on tarve kehittää ratkaisukeskeistä liiketoimintaa, jossa keskitytään ratkaisukeskeiseen myyntiprosessiin ja arvon tuottamiseen asiakkaalle ja Mediconsult Oy:lle. Kehittämistyössä konkreettisesti etsitään uusia ideoita ja käytäntöjä sekä näiden toteuttamista. Kehittämistyössä ei ainoastaan selvitetä kehittämiskohteen teoriataustaa, vaan kehitetään olemassa olevaa toimintaa hyödyntäen teoriataustaa. Loppujen lopuksi kehittämiskohteet viedään käytäntöön, eli jalkautetaan.

Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet ovat esitelty kuviossa 6. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Ensimmäisen vaiheen jälkeen haetaan siihen liittyvää tietoa ja kerätään tietoperustaa. Kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa haetaan sekä käytännöstä että perehtymällä olemassa olevaan teoreettiseen ja muuhun kirjoitettuun tietoon. Tämän lisäksi selvitetään aiempi tutkimuskirjallisuus kyseisestä aiheesta. Kolmannessa vaiheessa organisaatiosta ja toimintaympäristöstä kootun ja kerätyn taustatiedon sekä tutkimustiedon avulla määritellään ja tarkennetaan kehittämistehtävä. Tämän jälkeen voidaan suunnitella tutkimuksen kulku, eli pystytään kuvaamaan kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnittelemaan oma lähestymistapa ja menetelmät. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa hyödyllisiä ja käytännön muutoksia työelämään. Aikaa ja resursseja tulisi suunnata prosessin loppuvaiheeseen. Kehittämistyön prosessiin tulisivin

sisällyttää paljon pelkästään muutosten toteuttamisen eli implementointiin liittyvää toimintaa. Tämän kehittämistyön tärkein osuus on implementointi, mikäli uutta toimintamallia ei saada jalkautettua käytäntöön, voidaan hyvin todeta kehittämistyö epäonnistuneeksi. On kuitenkin muistettava se, että uuden toimintamallin taustalla on edellä kuvatut vaiheet, jotta toimintamallin sisältö on oikea. Tulosten jakaminen kirjallisena on keskeinen osa tutkimuksellista kehittämistyötä. On huomattava se, että tutkimuksellisissa kehittämistöissä on tärkeää dokumentoida ja raportoida osallisille etenemisestä koko prosessin ajan. Viimeinen vaihe on kehittämistyön arviointi. Arviointi kohdistuu sekä kehittämisprosessiin että sen tuotoksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24–26.)

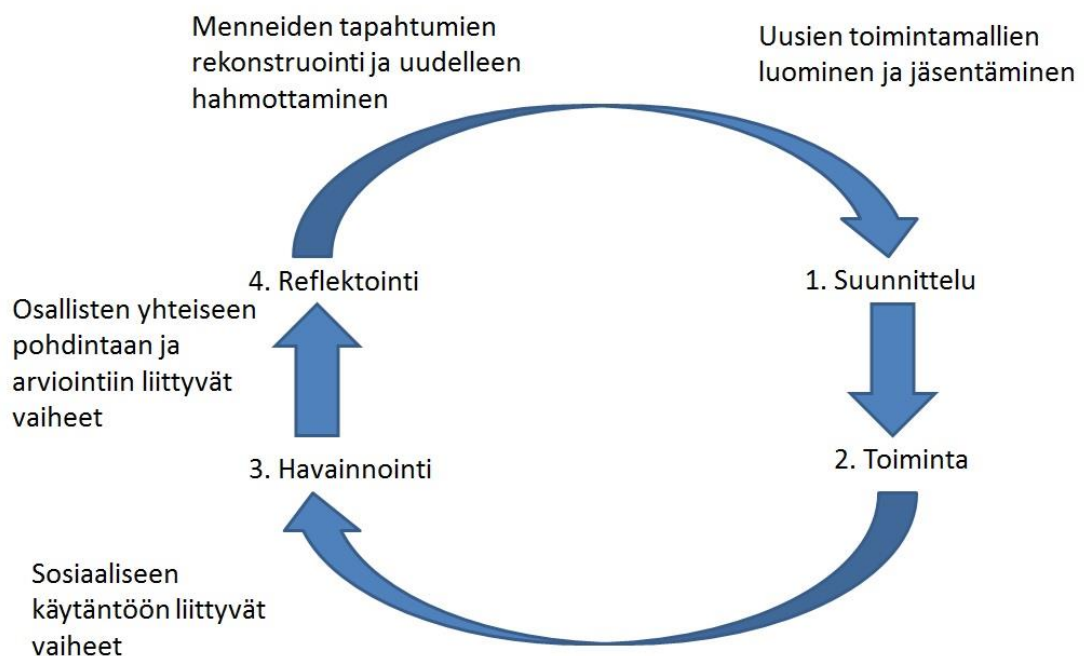


Kuvio 6. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24).

3.2 Kehittämistyön lähestymistapa

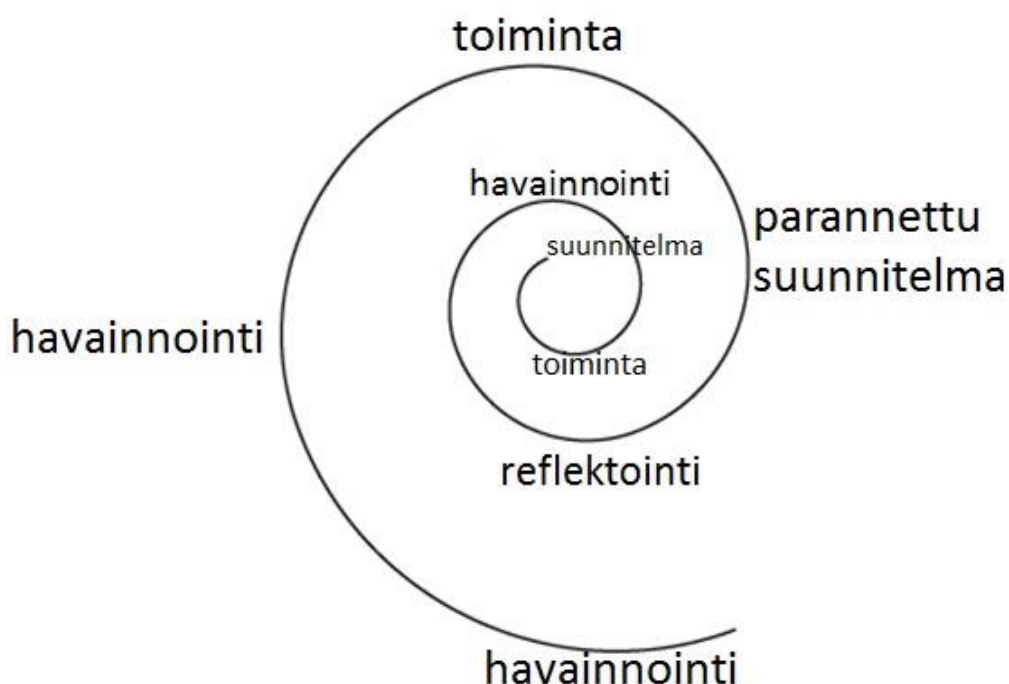
Lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tutkimuskohteeseen pyritään vaikuttamaan, tekemään tutkimuksellisin keinoin käytännön toimintamallien syvällisempi tutkimus. Tämän lisäksi sen avulla pyritään kehittämään yhteisön käytäntöjä ja toimintamalleja. (Eskola & Suoranta 2005, 128–129.)

Toimintatutkimuksessa on perusolettamus, että oppiminen on luonteeltaan kokemuksellinen ja refleктоiva prosessi. Toimintatutkimus pitää sisällään suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektionin vaiheet (kuvio 7). Toimintaa kehitetään nykyisen toimintamallin hahmottamisen, reflektionin ja analysoinnin perusteella. Vaiheet muodostavat toimintatutkimuksen spiraalisen kehän, joka esitellään kuviossa 8. Tämän kaltaisessa kehittämistyössä tulisi olla kyse lähinnä työyhteisön yhteisestä itsereflektiivisestä prosessista. Spiraalikehä yhdistää toisiinsa menneisyyden ja siihen liittyvän uudelleen määrittelyn ja mallintamisen sekä lähitulevaisuuden ja siihen liittyvän toiminnan. Samoin spiraali yhdistää osallisina olevien pohdinnan heidän toimintaansa tietyssä yhteydessä ja sisällössä. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 67.)



Kuvio 7. Toimintatutkimuksen vaiheet (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 67).

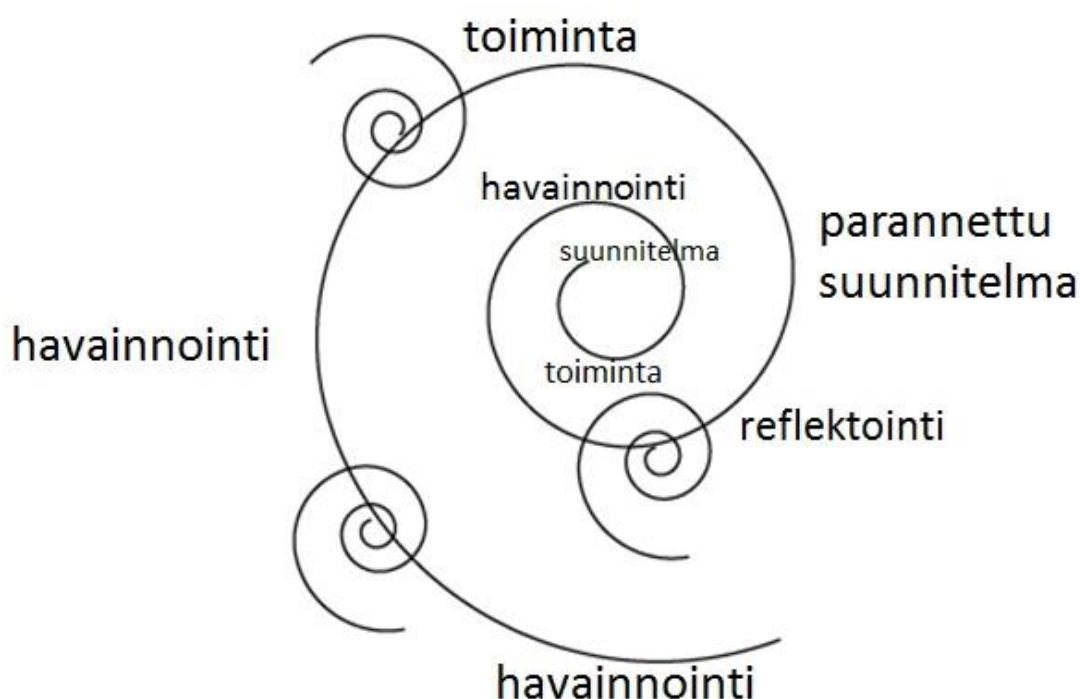
Eräs toimintatutkimuksen keskeinen piirre on pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja sen avulla toiminnan parantamiseen. Toimintatutkimusta hahmotellaan kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Kun useita toimintatutkimuksen syklejä asetetaan peräkkäin, syntyy etenevä spiraali. Se kuvaa, kuinka toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun sykleinä. Toimintatutkimuksen spiraali esitellään kuviossa 8. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 36–37.)



Kuvio 8. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 36–37).

Toimintatutkimuksen spiraalimalli on saanut kritiikkiä kaavamaisuudesta, koska toiminnan etenemisessä ei voida todellisuudessa erottaa tarkkaan erillisiä suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin vaiheita. Todellisuudessa toimintatutkimuksen vaiheet limittyvät toisiinsa. Tämän lisäksi kyseinen malli on saanut kritiikkiä, koska se antaa progressiivisen, eteenpäin menevän ja kehittyvän kuvan. Käytännössä toiminnassa tapahtuu monenlaisia prosesseja, että niitä ei voi tiivistää yhteen, ajassa etenevään spiraaliin. Spiraalimallista on jalostettu malli, jossa huomioidaan tutkimuksen aikana havaitut sivupolut. Sivupolut ovat tutkimuksen aikana havaittuja uusia ongelmia tai kysymyksiä,

joista kasvaa merkittävä, uusi suunnanavaus koko tutkimukselle. Tässä mallissa otetaan paremmin huomioon toimintatutkimuksen projektiivisuus, sen luontainen taipumus nostaa esiin tutkimustehtäviä, joita ei projektin alussa ole hahmoteltu. Tuolloin toimintatutkimuksessa syntyy eräänlaisia sivuspiraaleja, uusia ja ennakoimattomia ongelmia ja tutkimustehtäviä. Toimintatutkimus ja siinä syntyviä sivuspiraaleja on kuvattu kuviossa 9. (Aaltola & Valli 2007, 177–178.)



Kuvio 9. Toimintatutkimus ja sivuspiraalit (Aaltola & Valli 2007, 178).

Kehittämistyön arvioinnissa korostuu se, että yhdessä henkilöstön kanssa kehitettyä toimintamallia pidetään parempana kuin ulkopuolisen kehittämää, sillä yhteisön jäsenet tuntevat ongelman ja sen ratkaisun vaihtoehdot parhaiten. Yhdessä kehitetty ratkaisu voimistaa henkilöstön motivaatiota ja koko henkilöstö sitoutuu uuteen toimintamalliin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 64.) Tämän kehittämistyön yksi tärkeimmistä asioista on sitouttaminen valittuihin toimintamalleihin ja näiden asioiden jalkauttaminen. Henkilöstön kanssa yhdessä kehitetyn toimintamallin jalkauttaminen on huomattavasti helpompaa, kun toimintaan osallistuvat henkilöt ovat olleet asiaa kehittämässä. Kehittämistyön prosessi ja tuloksena saatu toimintamalli pidetään Mediconsult Oy:n johdon asettamien raamien sisällä.

Toimintatutkimusta koskevassa kirjallisuudessa usein korostuu yhteisön näkökulma sekä yksilöiden aktiivinen toiminta yhteisönsä kehittämiseksi ja heidän osallistumisensa tutkimukseen. Kaikki toimintatutkimuksen tekijät eivät korosta prosessin yhteistoiminnallisuutta ja yhteisön jäsenten osallistumista toimintatutkimukseen. Osassa lähestymistavoissa painotetaan enemmän itsereflektiiviseen toimintaan. Näissä korostetaan yksilön reflektiivisyyttä. Tästä johtuen on muodostunut kaksi ajattelutapaa. Ensimmäisessä painotetaan yksikön itsereflektiivistä toimintaa, kun toisessa korostetaan enemmän yhteisön toimintaa. Yhteisön reflektiivisyyttä painottavalla ajattelutavalla pyritään vieraannuttamaan yhteisön ajattelumallista ja korostamaan yksilön näkökulmaa. Yksilöiden näkökulmista muodostetaan yhteinen kokonaisuus yhteisön eteen. Näistä kahdesta onkin käytetty termejä ”participatory action research”, eli osallistava toimintatutkimus ja yksikön itsereflektiivisyyttä korostavasta ”teacher research” tai ”classroom research”. Yleisemmin toimintatutkimuksissa korostetaan sitä, että toimijat osallistuvat yhdessä tutkimukseen. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 49–50.) Mikäli tässä kehittämistyössä halutaan toimintatutkimuksen alamuodoista tehdä selkeä valinta, on osallistavan tutkimuksen piirteet lähempänä toteutettua.

Kehittämistyön menetelmänä olivat kysely, havainnointi, haastattelu ryhmähaastattelu, dokumenttianalyysi. Menetelmät on kuvattu tarkemmin luvussa 3.3.

3.3 Kehittämistyön tiedonhankinnan menetelmät

Tämän kehittämistyön tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen. Tutkimuksen yhtenä menetelmänä oli myös kysely, mutta kyselyssä käytettiin ainoastaan avoimia kysymyksiä, jolloin tuotettiin laadullista tietoa. Laadullisilla menetelmillä on tarkoitus kerätä suppeasta joukosta mahdollisimman paljon tietoa ja näin ymmärtää tutkittavaa kohdetta paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista ja käytännön toimintaa ja elämää. Tutkija voi osallistua tutkittavan joukon ja henkilöstön toimintaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.)

Kehittämistyössä on käytetty useita tiedonhankinnan menetelmiä, kuten kysely, haastattelu, ryhmähaastattelu, havainnointi ja dokumenttianalyysi.

Toimintatutkimuksen lähestymistavassa voidaan käyttää yhtä tai useampaa menetelmää (Metsämuuronen 2006, 111). Tässä kehittämistyössä tutkittavaan joukkoon kuuluu niin tutkija kuin yrityksen johto. He osallistuvat käytännön toimintaan segmenttivastuullisten kanssa, jolloin esimerkiksi osallistuva havainnointi korostuu menetelmänä. Jo ennen kehittämistyötä osallistuva työyhteisö oli tiivis, yhteishenki ja motivaatio työskentelyyn hyvä. Tämä helpotti havainnointi paljon, koska vuorovaikutus yhteisön sisällä oli luontevaa ja helppoa.

Kysely ei ollut tämän kehittämistyön päämenetelmä. Sen avulla haluttiin kerätä tietoa segmenttivastuullisten myyntivalmiudesta ja myynnin näkökulmista. Kyselyn suoritti valittu asiantuntijaorganisaatio, joka myös myöhemmässä vaiheessa piti henkilöstölle ratkaisumyyntivalmennuksen. Kyselyssä kysyttiin ainoastaan avoimia kysymyksiä, jolloin vastaajille jäi mahdollisuus vastata kysymyksiin hyvin vapaamuotoisesti. Segmenttivastuullisia ja henkilöstöä oli vastaamassa mukana 11, joten tiedon läpikäyminen ei ollut haaste. Kyselyn heikkous on se, etteivät kaikki vastaajat halua tai viitsi vastata ja keskittyä heille tuleviin kyselyihin. Vastaajista jää helposti pois ne, joita asia ei kiinnosta tai jotka vastustavat tai arastelevat kyselyn aihetta (Anttila 1996, 238). Kehittämistyöhön osallistuvat henkilöt vastasivat kaikki kyselyyn ja kehittämisen yleinen henki oli hyvä. Lomakekyselyn vaarana kuitenkin on se, että kyselyyn on vastattu kiireellä tai perehtymättä. Kysely toteutettiin internet-lomakkeena ja perusjoukon muodostivat segmenttivastuulliset sekä yrityksen johto. Perusjoukon koon ollessa pieni, voitiin lomakkeelle asettaa avoimia kysymyksiä ja pyytää kaikki tutkimustyöhön osallistuvia vastaamaan kyselyyn.

Osallistuva havainnointi korostui tässä opinnäytetyön tutkimuksessa. Tuolloin tutkija osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan tutkimuskohteen ehdoilla ja yhdessä sen jäsenten kanssa ennalta sovitun ajanjakson (Vilkkä 2006). Havainnointia suoritettiin jokapäiväisessä toiminnassa ja havainnointia voitiin tietoisesti suorittaa aina kehittämistyön suunnitteluvaiheesta alkaen. Tärkeää on kuitenkin muistaa tutkijan objektiivisuuden ja subjektiivisuuden asteiden määrät havainnoinnin aikana. Toimintatutkimuksessa subjektiivisuuden aste voi olla korkea. Havainnointi voidaan jakaa neljään eriasteiseen osallistumiseen: Havainnointi voi olla havainnointia ilman varsinaista osallistumista,

havainnointia osallistujana, osallistujana havainnointia tai täydellistä osallistumista. (Metsämuuronen 2008, 42.)

Osallistumisen aste kasvaa havainnoinnista ilman varsinaista osallistumista täydelliseen osallistumiseen, jonka jälkeen on ”yli-osallistuminen”. Osallistuvaan havainnointiin kuuluu havainnoija osallistujana ja osallistuja havainnoijana (Metsämuuronen 2008, 42–43). Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin osallistuja havainnoijana. Osallistuja havainnoijana korostui, kun asiantuntijaorganisaatio piti ratkaisumyyntikoulutusta, jolloin myös ”yli-osallistuminen”, eli liiallinen subjektiivisuus ei päässyt korostumaan. Koulutus pidettiin tarkoituksenmukaisesti osallistavana koko ryhmälle.

Osallistuvaa havainnointimenetelmää voitiin hyödyntää jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissa ja arkielämässä. Tärkeä osa siitä on se, miten hahmotamme ympäristöämme, reagoimme siihen, miten pyrimme ymmärtämään näkemäämme ja kokemaamme (Aaltola & Valli 2007, 124–125). Näitä ideoita voitiin hyödyntää tässä kehittämistyössä, mutta samalla koota jatkoa varten ideoita myös muun toiminnan kehittämiseen.

Osallistuva havainnointi oli tämän kehittämistyön tärkein ja keskeisin menetelmä. Työn toteuttaja organisoii ja kehittää myynnin prosessia ja työkaluja, joten Mediconsult Oy:n muut liiketoiminnot huomioidaan erittäin tarkasti. Kuten jo aikaisemmin on mainittu, tämä kehittämistyö on ollut täysin työelämälähtöinen ja kehittämistyö on integroitu normaalin työn oheen. Tuolloin havainnointia voidaan tehdä laajemmasta näkökulmasta ja huomioida laaja-alaisesti kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät ja työn vaikuttavuudet muuhun toimintaan. Työn toteuttaja on toiminut siis osana liiketoimintaprosessia.

Ryhmähaastattelun tarkoituksena on saada aikaan yhteinen tilanne ryhmän henkilöiden kesken. Ryhmän henkilöillä ja haastatteluilla on yhteinen tavoite ja tarkoitus ryhmän toimintaan. Ryhmähaastattelutilanteen tavoitteena on se, että ryhmään osallistuvat henkilöt kuuntelevat toisten keskustelua ja samalla saavat kimmokkeita omia ajatuksia varten ja niiden selvempään esittämiseen. Samalla myös opitaan muiden ajatuksia. (Anttila 1996, 232–233.) Tässä kehittämistyössä fokusryhmään haluttiin kaikki segmenttivastuulliset, eli kehittämistyöhön osallistuva joukko. Ryhmähaastatteluun osallistuvia yhdistää

jonkin yhteisöllisyys tai ryhmän jäsenyys. Ryhmän kontrolloiva vaikutus on olennainen ja se otetaan huomioon. (Eskola & Suoranta 2005, 96–97.) Vastuullisten kokemus ja osaamisalueet vaihtelevat, mutta haastattelun yhteydessä pyritään jokainen osallistuja ymmärtämään ja sitoutumaan yhteisesti kehitettyyn toimintamalliin. Ryhmähaastattelutilanne toimii samalla viestintäkanavana ja lisää näin kaikkien tietoisuutta ja ymmärrystä kehitettävän toimintamallin osa-alueiden taustoista.

Ryhmähaastattelussa on tavoitteena vapaa ja avoin ilmapiiri, kuitenkin asiassa pysyttelevä keskustelu. Haastattelijan tehtävänä on ohjata ja saattaa keskustelu alkuun. Vapaamuotoisen keskustelun haasteena on kontrolloida hallitsevia yksilöitä, jotta kaikki osallistujat pääsevät osallistumaan keskusteluun mahdollisimman hyvin (Eskola & Suoranta 2005, 97–98).

Ryhmähaastatteluajankohdat pyrittiin sopimaan niin, että mahdollisimman moni segmentti- ja asiakasvastuullinen oli tapaamisissa paikalla. Yhteisen aikataulun sopiminen oli haastavaa, ja tämän vuoksi haastattelupaikaksi valittiin Helsingin päätoimipisteen neuvotteluhuone. Tuolloin segmenttivistuulliset olivat omassa työympäristössään ja aikataulut oli helpompi sovittaa yhteen. Tutussa ympäristössä oli myös se etu, että kehittämisen tulokset saatiin jalkautettua paremmin, kun haastattelu oli normaalin työn mukainen ja kaltainen. Haastateltavat kokevat näin ympäristön tutuksi ja turvalliseksi, joka on myös tärkeää haastattelupaikan valinnassa (Eskola & Suoranta 2005, 92–93).

Ryhmähaastattelutilanteita pidettiin kolme kappaletta. Haastatteluille laadittiin esityslista, jota kuitenkin sovellettiin haastattelutilanteissa riippuen siitä, miten keskustelu eteni. Ryhmähaastattelutilanteissa annettiin myös keskustelun edetä rauhassa ja osaltaan hyvin vapaasti, mutta kuitenkin niin, että pysyttiin asiasisällön raameissa. Ryhmähaastattelutilanne suunniteltiin niin, että esityslistaan liitettiin tietyt kysymykset, joita oli tarkoitus käydä läpi. Kysymyksiä ei kuitenkaan toimitettu osallistuvalla joukolla etukäteen, vaan nämä pyrittiin tutkijan toimesta selvittämään haastattelutilanteessa.

Ryhmähaastatteluiden kuten muukin kerätty aineisto jäsennetään ja analysoidaan. Tutkittava kokonaisuus hahmottuu selkeämmin, kun aineisto jäsennetään kokonaisuudeksi, joka on tutkimustyön kannalta merkityksellinen

(Aaltola & Valli 2007, 41). Tässä kehittämistyössä ryhmähaastattelutilanteista kirjattiin muistiot ja pöytäkirjat. Pöytäkirjoihin kirjoitettiin olennainen asia, joka liittyi tutkimuskohteeseen ja antoi sille lisäarvoa. Tutkimusaineisto järjestetään sellaiseen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä tutkimukseen osallistuvista henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja yleistää käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2008, 48.)

Havainnoinnin ja ryhmähaastattelun tuloksia tuli aktiivisesti dokumentoida. Havainnointia tehtiin hyvin monimuotoisesti eri tilanteissa ja normaalin toiminnan ohessa. Olikin erittäin tärkeä kirjoittaa ja dokumentoida havaitut asiat mahdollisimman pian havainnoinnin jälkeen. Suurin osa näistä havainnoista dokumentoitiin käyttäen paperia ja kynää. Havaintoja tulikin käytännössä kirjattua hyvin erilaisista tilanteista, joissa esimerkiksi kannettava tietokone ei ollut mahdollinen kirjausalusta. Havainnoinnilla kerätty aineisto ei liity automaattisesti kehittämistyöhön, vaan havainnoijan ja tutkijan on pystyttävä rakentamaan aineistosta kokonaisuus ja löytämään oikea konteksti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 106–107). Vuorovaikutustilanteista on kerätty aineistoa myös tämän kehittämistyön viitekehyksen ulkopuolelle, asioihin, joihin voidaan keskittyä tämän kehittämistyön jälkeisenä aikana. Segmenttivastuullisten organisoituminen on tuonut paljon uusia ideoita asiakkuuksien hoitomalliin ja tätä myötä myös myyntiin ja myyntiprosessiin. Havainnointien kuvaus dokumentoidusti on siis erittäin tärkeää tämän kehittämistyön, mutta jatkon kehittämistyön kannalta. Havainnointien kuvaukset on siirretty kannettavalle tietokoneelle ja sähköiseen muotoon.

Ryhmähaastattelujen dokumentointi on ollut selkeämpää. Jokaiseen haastattelutilanteeseen, eli tapaamiseen, sovittiin agenda. Selvitettävät kysymykset oli suunniteltu etukäteen agendan asiakohtien yhteyteen. Kysymyksiä ei kuitenkaan toimitettu etukäteen segmenttivastaaville. Ryhmähaastattelutilanteista pidettiin pöytäkirjaa tai muistiota, johon kirjattiin tapaamisessa sovitut ja keskustellut asiat. Näiden lisäksi suunniteltuihin kysymyksiin saadut vastaukset kirjattiin paperille ja kirjoitettiin myöhemmin kannettavalle tietokoneelle ja sähköiseen muotoon. Myöhemmin kirjoitettu aineisto voitiin liittää muistioiden yhteyteen, jolloin myös muu asiayhteys ilmenee paremmin tallennetusta dokumentista.

Dokumenttianalyysi on ollut tutkimustyön menetelmä aina tutkimustyön alkuvaiheesta lähtien. Dokumenttianalyysissa tutkitaan yleisimmin jo tapahtunutta tilannetta. Tuolloin tarkasteluun tulevat dokumentit ja jo tuotetut materiaalit (Anttila 1996, 239). Tarkastelun kohteena ovat olleet litteroidut haastattelut, www-sivut, lehtiartikkelit, keskustelut, markkinointimateriaalit, muistiot ja materiaalit. Materiaalien tarkastelu pyrittiin tekemään järjestelmällisesti niin, että kehittämistyöstä on selkeä kuva ja kehitettävän kokonaisuuden viitekehys säilyy. Materiaalin analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Informaatioarvolla luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 121). Tässä kehittämistyössä painotettiin sisällön analysointia ja eri materiaaleista ja dokumenteista pyrittiin löytämään juuri merkityksellisimmät asiat tämän työn osalta.

Aineiston analysoinnissa on mahdollisuus käyttää kahta erilaista lähestymistapaa. Ensimmäisessä vaihtoehdossa keskitytään ja pidättäydytään aineistossa ja luodaan aineistosta tulkintoja. Toisessa vaihtoehdossa aineistoa tulkitaan ja käytetään sitä tutkijan teoreettisen ajattelun lähtökohtana omille tulkinnoille (Eskola & Suoranta 2005, 145). Tässä kehittämistyössä käytettiin molempia lähestymistapoja, riippuen materiaalista ja dokumentista, painottaen kuitenkin jälkimmäistä vaihtoehtoa.

Aineiston analysoinnin jälkeen ja merkityksellisten asioiden läpikäymisen jälkeen tuloksia pyrittiin tulkitsemaan ja näistä tekemään tarvittavia johtopäätöksiä. Tulosten perusteella tehtyjen tulkintojen tekeminen on laadullisen tutkimuksen ongelmallisoin vaihe (Eskola & Suoranta 2005, 145).

Tulkinnassa onkin tärkeää tuoda esiin jotakin uutta (Ojasalo, Moilanen;& Ritalahti 2009, 128). Tässä kehittämistyössä uuden asioiden esiin tuominen ja johtopäätöksien tekeminen oli tärkeä elementti. Tarkoituksena ei ollut todeta olemassa olevaa tilannetta vaan kehittää toimintaa ja näiden lisäksi viedä kehitetty toiminta käytäntöön.

Laadullisen, eli kvalitatiivisen raportin muoto vaihtelee hyvin paljon. Raportissa ei voida antaa määrällistä esitystapaa. Lopullinen raportti on luotu analysoinnin ja tulkintojen perusteella. Raportoinnissa tarvittava tulkitseminen on elämän

laatujen ja sävyjen havaitsemista, kokemista ja elämyksellistä ymmärtämistä. Laadulliselle tutkimustyölle on myös tyypillistä se, että raportin kirjoittamisvaiheessa teksti ja sisältö on alkanut avautua kuin itsestään. Raportin tulisikin osoittaa se, että tutkija ja kirjoittaja on tarkastellut asiaa mahdollisimman objektiivisesti, alistanut ideansa perusteellisen tarkistuksen alaisiksi. Tämän lisäksi hän on tutkinut kuvaamansa tilanteen ja tulkinnut tilanteen tapahtumia, kuitenkin niin, että ne ovat liitetty esitettyihin tavoitteisiin ja teemoihin. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 49–51.) Lopullinen opinnäytetyödokumentti on kirjoitettu huomioiden nämä kriteerit. Hyvän laadullisen raportin ominaisuuksista voidaan mainita seuraavat asiat: Tutkimustehtävää on tarkennettu tutkimuksen kuluessa ja aineiston hankintaa varten kehitetyt kyselyt ja haastattelurungot ovat kehittyneet ja muovautuneet. Tämän lisäksi tutkija on onnistunut tutkimuksen kuluessa pitämään mielessään erilaisia näkökulmia ja hän ei ole ohjannut tutkittavien tietoa mihinkään ennalta laatimaansa muottiin. Loppuraportissa huomioidaan myös tutkijan roolin ja aseman vaikutukset. (Metsämuuronen 2008, 58.)

Tässä kehittämistyössä tutkimuksen ensimmäinen viitekehys saatiin hyvin aikaisessa vaiheessa. Viitekehystä on tarkennettu tutkimustehtävän aikana niin, että lopullisesta viitekehyksestä on saatu selkeä, mutta muut liiketoimintaosa-alueet huomioiva kehittämistyö. Ryhmähaastattelutilanteissa henkilöstölle on etukäteen toimitettu esityslista, mutta ei kysymyksiä. Käytännön ryhmähaastattelutilanteessa kysymyksiä on muokattu ja edetty tilanteen vaatimalla tavalla. Keskustelua pyrittiin ohjaamaan niin, että selvitettävät kysymykset ja asiat voitiin tulkita ja saada selville. Kysymyksinä käytettiin avoimia kysymyksiä, jolloin henkilöstö ja segmenttivastaavat saivat vastata asiakohtiin hyvin avoimesti. Näin ehkäistiin se, ettei kysymys ohjailisi vastausta tutkijan ennalta valitsemaan muottiin. Tutkimuksen yksi päämenetelmä oli osallistuva havainnointi, joten tutkija osallistui kehittämiseen ja sisällön luomiseen. Näitä vaikutuksia on pohdittu tarkemmin luvussa viisi.

4 Uuden ratkaisukeskeisen mallin kehittäminen

4.1 Organisaation esittely ja lähtökohdat

Mediconsult Oy on vuonna 1975 perustettu terveydenhuoltoalaan erikoistunut tietotalan yritys. Mediconsult Oy:llä on lähes 40 vuoden kokemus sosiaali- ja terveydenhuoltoalasta. Kotipaikka on Suomi ja se on täysin suomalaisessa omistuksessa. Toimipaikat yrityksellä on Helsingissä, Kuopiossa, Joensuussa ja Salossa. (Mediconsult Oy 2013.) Kuopion ja Salon toimipisteet ovat keskittyneet ohjelmistojen tuotekehitykseen. Helsinki toimii Mediconsult Oy:n päätoimipisteinä. Helsingissä ja Joensuussa sijaitsee suurin osa Mediconsult Oy:n henkilöstöstä ja tuoteratkaisujen ydinosajista. (Mediconsult Oy 2013.)

Mediconsult Oy:n asiakaskunta on maanlaajuinen ja käsittää sekä julkisen että yksityisen puolen toimijoita, yksityisvastaanotoista aina sairaanhoitopiiriin asti. Henkilökunta koostuu eri alojen ammattilaisista, joilla on pitkäaikainen kokemus terveydenhuollosta sen eri sektoreilta. Oman henkilökuntansa lisäksi yritys käyttää toiminnassaan eri alojen ammatti- ja asiakasryhmiä tuotteidensa kehittämisessä. (Mediconsult Oy 2013.)

Mediconsult Oy:n päätuotteita ovat Mediatri-potilastietojärjestelmä ja Medinet-omaterveyspalvelu. Mediatri-potilastietojärjestelmä toimii hyvin laaja-alaisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa. Mediatrista on tuotettu konfiguroitavat kokonaisuudet eri palvelualueiden tarpeisiin. Samalla ydinjärjestelmällä, mutta eri konfiguroinneilla, voi hallita kaikki palvelualueet, jotka asiakasorganisaatio haluaa ottaa käyttöön. Mediatri-ydinjärjestelmää täydennetään erityisesti isoissa organisaatioissa halutuilla moduuleilla. (Mediconsult Oy 2013.)

Medinet-omaterveyspalvelu on uudenlainen digitaalinen terveyspalvelu, jonka avulla kuntalaiset näkevät yhdestä paikasta kaikki terveyteensä liittyvät tiedot (Mediconsult Oy 2013). Omaterveyspalvelun kautta kuntalaiset näkevät esimerkiksi todetut sairaudet (diagnoosit), määrätyt reseptilääkkeet, otetut laboratoriotulokset, kirjatut riskitiedot ja rokotukset. Näiden lisäksi Medinet-tilin kautta on mahdollista täyttää sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisiä lomakkeita,

joita esimerkiksi normaalisti pyydetään täydentämään ennen käyntiä terveydenhuollon toimipisteessä. (Mediconsult Oy 2013.)

Terveydenhuollon sektori elää tällä hetkellä murrosaikaa. Kuntarakennelaki luovutettiin eduskunnalle huhtikuussa 2014. Kyseinen laki astui voimaan 1.7.2013 (Valtioneuvosto 2013). Hallitusohjelman tavoitteena on sosiaali- ja terveystoimen kaksiportainen järjestelmä: uusi laaja perustaso ja erityisvastuutaso. Uudistuksella puretaan hallinnonalojen välisiä raja-aitoja ja pyritään vähentämään päällekkäisiä toimintoja. Kuntien järjestämistä vastuun tavoitteena on palvelujen tuottaminen asiakaslähtöisesti sekä laadukkaalla että kustannusvaikuttavalla tavalla. Kunta voi tuottaa palvelut itse, yhdessä toisten kuntien kanssa tai ostaa ne toiselta kunnalta tai yksityisiltä palveluntuottajilta. Yksityinen ja kolmas sektori täydentävät kuntien palveluja. Kunta- ja palvelurakennemuutos tähtää siihen, että kaikilla suomalaisilla on yhdenvertaiset sosiaali- ja terveyspalvelut. (Sosiaali- ja terveystoimen ministerityöryhmä 2012.) Käytännössä tämä tarkoittaa kuntien uudelleen organisoitumista ja yhdistymisiä. Tämän lisäksi kuntien ja kuntien sosiaali- ja terveystoimet tulevat järjestäytymään uudelleen hallinnollisesti.

Kuntauudistuksen kanssa viedään yhdessä eteenpäin sosiaali- ja terveystoimen uudistusta. Tarkoituksena on järjestää sosiaali- ja terveyspalvelut kuntapohjaisesti. Pienemmillä, alle 20 000 asukkaan kunnilla ei ole jatkossa itsenäistä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä vastuuta. Kunnat kuuluvat vastuukuntamallilla hallinnoituun sosiaali- ja terveystoimen alueeseen. Vähintään 20 000–50 000 asukkaan kunnissa on mahdollisuus järjestää peruserikoissairaanhoidon palveluita. Yli 50 000 asukkaan kunnat voivat jatkossa järjestää laajan perustason palveluita. Tämän lisäksi on tarkoitus järjestää viisi erityisvastuualuetta, jotka koordinoivat perustason sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämistä. Vuoteen 2017 mennessä nykyiset sairaanhoitopiirit hallinnollisina organisaatioina puretaan. (Valtioneuvosto 2013.)

Edellä mainitut mallit ohjaavat sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämistä vastuuta sosiaali- ja terveystoimien alueille ja kuntatasolle. Näistä johtuen julkisen sektorin asiakkuuksissa on tapahtunut ja tapahtuu huomattava määrä muutoksia. Samanaikaisesti kuntien taistellessa talouden haasteita vastaan, ovat he pakotettu kehittämään palvelumallejaan. Uusina palvelumalleina

mainittakoon kuntasektorin sosiaali- ja terveystalvelujen tilaaja-tuottajamallit sekä perinteisten palvelumallien kehittäminen sähköiseen asiointiin. Näin ollen kunnista ja sote-alueista, eli Mediconsult Oy:n julkisen segmentin asiakkaista on tulossa yhä suurempia. Rakennemuutosten aikana myös tietojärjestelmät ovat tarkastelun alla. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuuksissa tapahtuu vaihtuvuutta, mutta samalla asiakkuudet kasvavat. Asiakkuuksien kasvaminen luo asiakkaille yhä suuremmat neuvottelumahdollisuudet. Kunta- ja sosiaali- ja terveystoimien rakennemuutokset yhtenäistävät pidemmällä aikavälillä myös asiakkaiden toimintamalleja, jolloin he myös etsivät yhä kustannustehokkaampia ratkaisuja.

Vuonna 2013 julkaistiin Care4Me-hankkeen tutkimuksen loppuraportti ”Remote Patient Monitoring System with Decision Support”. Hankkeessa tutkittiin tyypin 2 diabetesta sairastavien potilaiden omahoitoa sähköisten apuvälineiden avulla. Tutkimukseen osallistuvat potilaat mittasivat ja raportoivat verenpainetta, painoa ja päivittäisiä askeleita. Osa tutkimusryhmän potilaista kirjasi myös verensokeritietoja. Tutkimukseen kuului myös kontrolliryhmä, joiden hoito jatkui normaalin hoitokäytännön mukaisesti. Potilailla oli käytössään sähköinen omahoitopalvelu, johon he raportoivat mittaustuloksiaan matkapuhelimella. Apuna oli myös automatisoitu hoidontukijärjestelmä, joka antoi potilaan matkapuhelimeen aktiivisesti palautetta raportoitujen mittaustulosten perusteella. Tutkimuksessa saatiin erittäin hyviä tuloksia terveyden ylläpitoon ja sairauksien ennaltaehkäisyyn. Tämän lisäksi on huomioitava se, että asiakkaiden ja potilaiden sama palvelumalli oli heille kokonaan uudenlainen lisäpalvelu. Tutkimuspotilaista 91 % piti kotona tekemiään mittauksia ja niiden lähettämistä terveyskeskukseen hyödyllisenä. Tutkimuspotilaiden hemoglobiini laski ja paino tippui keskimäärin 2,1 kilogrammaa. Tutkimuksen mukaan sähköisillä omahoitotyökaluilla voidaan tehostaa sairauksien ennaltaehkäisyä ja säästää palvelunantajan resursseja. Tutkimuspotilaiden käynnit vähenivät ja muuttuivat puhelinyhteydenotoiksi. Osa potilaan hoidon suunnittelusta voitiin toteuttaa täysin sähköisesti. Sairauksien omahoito ja seuranta toimivat silloin, kun potilaalla on käytössään ammattilaisen tuki, sähköinen omahoitopalvelu ja mobiililaite. (Care4Me 2013.)

Potilaan sähköisiä palveluja on tutkittu jo aiemmin, kun vuonna 2006 Jorvin sairaalassa sekä Pohjois-Karjalan keskussairaalassa tutkittiin sähköistä

viestiyhteyttä ammattilaisen ja potilaan välillä. Tulokset olivat erittäin positiivisia niin henkilökunnan kuin potilaiden näkökulmasta. Tuolloisten tulosten perusteella voidaan todeta selkeätä tarvetta lääkärin ja potilaan väliselle jatkuvaluontoiselle sähköiselle viestinnälle. Pitkäkestoisen hoidon yhteydessä korostuu tarve helppokäyttöisyyteen ja henkilökohtaisen terveystiedon suojaamiseen. (VTT 2006.)

Tutkimusten tulokset kertovat siitä, että sähköisille asiointipalveluille, jotka tuovat uudenlaisia työkaluja ammattilaisen ja potilaan viestintään sekä innovatiivisia palvelumalleja potilaan omahoitoon ja sairauksien ennaltaehkäisyyn, on tarvetta ja kysyntää. Näiden työkalujen ja uusien toimintamallien implementointi nykyiseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon on haastavaa, sillä uusien palvelumallien käyttöönotto vaatii organisaatioilta ja asiakkailta uusia toimintamalleja.

Sähköisen potilastiedon arkisto -vaatimukset perustuvat lakiin sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä. Sähköinen potilastiedon arkisto otetaan käyttöön vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköt ottavat käyttöönsä eReseptin. Tämän jälkeen Sähköinen potilastiedon arkisto (KanTa) otetaan käyttöön vaiheittain. KanTa-palvelun käyttöönotto on vaiheistettu toiminnoittain, mutta myös julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Yksityisen sektorin vaatimus KanTa-liityntään on julkista sektoria myöhemmin. (Edita Publishing Oy 2013.)

KanTa-vaatimuksien myötä myös yksityinen sektori joutuu päivittämään tai vaihtamaan tietojärjestelmiään. Nämä vaikutukset ovat nähtävissä jo tällä hetkellä, kun lääkäri- ja hoitoasemat ovat heränneet tuleviin vaatimuksiin ja muutoksiin.

Yllä mainitut muutokset ja vaatimukset luovat vaatimustasoa myös Mediconsult Oy:n ratkaisuihin, kun on kyettävä osoittamaan investointien hyöty erittäin tarkalla tasolla ja kyettävä tarjoamaan lain vaatimukset käyttäjäystävällisesti. Tämä koskee julkisen sektorin sekä yksityisen sektorin asiakkuuksia. Lain edellyttämät vaatimukset luovat myös mahdollisuuden ja vaatimustason Mediconsult Oy:n ydinosaajille ja ratkaisuille, kun toimitaan asiantuntijaroolissa ja jopa asiakkaiden neuvonantajina.

Mediconsult Oy:n asiakassegmentit ovat jaettu myös niin, että lain edellyttämiä vaatimuksia ja Mediconsult Oy:n osaamista sekä ratkaisuja voidaan tarjota vaihteittain eri asiakassegmenteille. Tämä huomioidaan myös viestinnässä, markkinoinnissa ja myynnissä.

Asiakashallinnan segmentointi luo perustan asiakaslähtöiselle toimintatavalle, asiakaskohtaamisille, markkinointiviestinnän keinoille, logistiikkaprosesseille ja tuotantoteknologioille (Ala-Mutka & Talvela 2005). Myyntiä kasvatetaan ja liiketoimintaa kehitetään asiakkaiden segmentoinnin perusteella. Asiakkaiden segmentoinnissa palvelu- ja tuotetarjontaa kehitetään ja suunnataan oikealla tavalla eri asiakassegmentteihin (Ala-Mutka & Talvela 2005). Tämä tarkoittaa Mediconsult Oy:n toiminnassa sitä, että segmenttikohtaisesti voidaan räätälöidä ratkaisu juuri asiakkaan ja segmentin liiketoimintaan sopivaksi. Mediconsult Oy:n lähtökohdat ratkaisukeskeiselle toiminnalle ovat hyvät. Ala-Mutkan ja Talvelan kuvaama ”oikea tapa”, eli sisältö asiakaskontaktille, myynnille ja markkinoille on löydettävä ratkaisukeskeisesti ja segmenttikohtaisesti. Kuviossa 10 on Mediconsult Oy:n asiakassegmentit.



Kuvio 10. Mediconsult Oy:n asiakassegmentit (Mediconsult Oy 2013).

Kuten jo aiemmin tässä dokumentissa on mainittu, Mediconsult Oy:n ei ole tarkoitus muodostaa erillistä myyntiorganisaatiota. Asiakas- ja segmenttivastaavat pystyvät toimimaan ydinosajina sekä pureutumaan asiakkaan liiketoimintaprosesseihin niin hyvin, että he ymmärtävät kuinka uusia ratkaisuja ja toimintoja voidaan asiakkaalla ottaa käyttöön ja kuinka asiakas saa niistä parhaimman arvon. Mediconsult Oy:ssä jokaiselle asiakkaalle sekä segmentille on nimetyt vastuulliset. Jokainen asiakasvastaava vastaa asiakkuudesta sekä tuntee asiakkaan kokonaistilanteen parhaiten. Tämän lisäksi samainen henkilö voi toimia Mediconsult Oy:n segmenttivastaavana, jolloin hän tuntee kyseiseen asiakassegmenttiin kohdistuvat muutokset, vaatimukset tai ratkaisut, joita voidaan tarjota kyseiselle segmentille.

Asiakas- ja segmenttivastaavat toimivat myös asiakasviestin, kehityspyyntöjen ja -ideoiden viestinvälittäjänä asiakkaalta Mediconsult Oy:lle. Heillä on myös erityisen hyvä näkemys siitä, kuinka asiakkaan pyyntö ja idea voidaan tuoda ja mallintaa Mediconsult Oy:n tuotteisiin ja ratkaisuihin. Asiakastyön arvo pyritään tuomaan mahdollisimman tehokkaasti tuotekehitykseen, jolloin Mediconsult Oy:n tuotteita ja ratkaisuja voidaan kehittää mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja -ehtoisesti.

Mediconsult Oy tuottaa ohjelmistotuotantoa yhdestä kehityslinjasta. Tämä tarkoittaa sitä, että yksi ja sama tuotealusta voidaan toimittaa eri segmenteille ja eri asiakkaiden tarpeisiin. Tuotealusta konfiguroidaan asiakkaiden tarpeita sopivaksi. Lähtökohtana on myös se, että tuotekehitys voidaan pitää edelleen yhtenä kehityslinjana. Se kuinka asiakkaita lähestytään, mietitään ratkaisu- ja asiakassegmenttikohtaisesti. Tämä mahdollistaa nopean ja dynaamisen tuotekehityksen, jossa asiakastarpeisiin voidaan vastata ja reagoida hyvinkin nopeasti. Nopea ja dynaaminen tuotekehitys on Mediconsult Oy:n kilpailuetu ja tätä ei haluta missään tapauksessa menettää. Toimintamalli tukee tätä strategista valintaa erittäin hyvin ja uusi toimintamalli mahdollistaa tuotekehityksen tuotosten tehokkaamman tuotteistamisen ja asiakasviestin välittämisen tuotekehitykseen.

4.2 Kehittämistyön eteneminen Mediconsult Oy:ssä

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön konkreettinen eteneminen. Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät perusteluineen ovat tarkemmin kuvattu luvussa kolme.

Mediconsult Oy:n tavoitteena on siirtyä järjestelmällisemmin ja organisoidummin ratkaisukeskeiseen liiketoiminnan kehittämiseen. Mediconsult Oy on toiminut hyvin pitkän ajan terveydenhuollon tietojärjestelmätoimittajana. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaille on pystytty tarjoamaan heidän tarpeisiin sopivia tuotteita ja ratkaisuja. Toiminta on kuitenkin laajentunut ja kasvanut kovaa vauhtia viime vuosina, minkä vuoksi kehittäminen ja kasvu on pyritty pitämään hallinnassa. Toimintaa on kehitetty aikaisemmin, ja voidaankin todeta se, että tämä kehittämistyö on toimintatutkimuksen spiraalimallin yksi sykli. Historia on luonut tietyt toimintamallit, jotka ovat luoneet perustan toiminnalle. Nyt otetaan tarkasteluun kehittämistyön yksi sykli, joka sisältää vaiheet: suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu. Tämän kehittämistyön jälkeen toiminta jalkautetaan ja kehitetään eteenpäin, jolloin voidaan tarkastella uudelleen uutta spiraalin sykliä. Spiraalimallin aikaisemmat syklit tuovat tietoa ja käytäntöjä tämän hetkiseen kehittämistyöhön. Kehittämistyön tuloksena saavutetaan uusi toimintamalli ja käytäntö, joka taas tuo uutta arvoa jatkokehitykseen ja seuraaviin sykleihin. Spiraalimallin aikaisemmat vaiheet toimivat osaltaan rasitteena, kun joudutaan oppimaan pois tietyistä toimintamalleista.

Kehittämistyö on yksi osa Mediconsult Oy:n kehittämiskohteista. Samaan aikaan käynnissä on myös muita toiminnan kehittämisen teemoja. Tämän vuoksi suunnitteluvaiheeseen oli erittäin tärkeää panostaa, jotta liiketoiminnan osa-alueiden kehittämistyön tavoitteet integroituisivat hyvin toisiinsa.

Mediconsult Oy:n kehittämistyötä suunniteltiin ensimmäisen kerran keväällä 2012. Tuolloin kartoitettiin yleisellä tasolla asiakkuuksien ja ratkaisukeskeisten toimintamallien kehittämistarvetta. Tarkempi viitekehys kehittämistyölle saatiin syys-lokakuussa 2012, jolloin määritettiin kehittämisohjelman tavoitteet. Kehittämistyön taustalla on tarve luoda ja kehittää ydinosajien ja asiantuntijoiden ratkaisukeskeistä toimintamallia, joka integroituu saumattomasti Mediconsult Oy:n muihin liiketoiminnan osa-alueisiin. Tarkemmin kehittämistyön

tavoitteita on kuvattu luvussa 1.2. Taustatietojen keräysvaiheessa oli myös erityisen tärkeää se, että otetaan huomioon myös yrityksen strategia, visio, Mediconsult Oy:n arvot ja johtamisen filosofia.

Kehittämistyön laajuuden vuoksi heti alkuvaiheessa päätettiin ottaa mukaan asiantuntijaorganisaatio, joka vastasi kehittämistyön ratkaisukeskeisen myyntityön valmennuksesta ja sisällön kouluttamisesta Mediconsult Oy:n ydinosajille, asiakas- ja segmenttivastaaville. Ratkaisukeskeinen myyntiprosessi on yksi osa kehittämistyötä. Vastaavia luentoja ja yleisiä koulutuksia on tarjolla hyvin paljon. Tällaiseen luentoon tai seminaariin ei kehittämistyössä haluttu lähteä, koska tuolloin asiasisältö jää hyvin helposti toteuttamatta ja jalkautumatta. Kehittämistyön alkuvaiheessa tiedettiin heti kehittämistyöhön osallistuvat henkilöt ja vastuullinen, joka vastasi kehittämistyön läpiviennistä, jalkauttamisesta ja seurannasta.

9.11.2012 kehittämistyöhön osallistuville ja organisaation henkilöstölle kuvattiin lyhyesti kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet. Samalla taustoitettiin myös se, mitä ratkaisukeskeinen liiketoiminnan kehittäminen tässä kehittämistyössä tarkoittaa. Liitteessä 1 on esitetty kehittämistyön eteneminen Gantt-kaaviossa.

Tavoitteet ja taustoittaminen tuli täsmentää myös valitulle asiantuntijaorganisaatiolle. Tarkoituksena oli täsmentää kehittämistyön ja myyntivalmennuksen tavoitteita, sisältöä ja vaatimuksia. Asiaa läpikäytiin 17.12.2013. Sisällön kuvaamisen tavoitteena oli sitouttaa henkilöstöä mukaan kehittämistyöhön ja taustoittaa kehittämistyön tarkoitusta ja tavoitteita. Kehittämistyön tarkistuspisteet, koulutus- ja ryhmähaastatteluaikankohta vahvistettiin 19.12.2012.

Segmenttivastaaville tehtiin kysely 21.12.2012–7.1.2013. Kyselyssä taustoitettiin vastaavien osaamista, heidän ajatuksiaan Mediconsult Oy:n myynnin, tuotteiden ja ratkaisujen suhteen. Tämän lisäksi kartoitettiin heidän näkemystään Mediconsult Oy:n kehittämistarpeista.

23.1.2013 pidettiin ensimmäinen ratkaisumyyntivalmennuksen koulutuspäivä. Kyseisenä päivänä käytiin läpi teoriaa ja taustoitettiin myyntityöskentelyä, arvon määrittämistä ja strategian ja myynnin toteuttamista.

Ennen ratkaisumyyntivalmennuksen seuraavia koulutuspäiviä, segmenttivastuulliset ja kehittämistyöhön osallistuvat saivat tehtäväksi pohtia onnistuneen myynnin vaiheita. Näin segmenttivastuulliset pystyivät arvioimaan onnistuneen myynnin vaiheita heidän omasta näkökulmastaan ja juuri heidän segmenttiään koskevia asioita ja vaiheita.

Ratkaisumyyntivalmennuksen työpajan ensimmäinen päivä pidettiin 14.2.2013. Koulutuksessa käytiin läpi myynnin systemaattista toimintatapaa ja -mallia. Samassa yhteydessä pyrittiin ymmärtämään asiakkaan hankintaprosessia ja kuinka asiantuntijaorganisaatio voi nivoutua kyseiseen prosessiin. Ratkaisumyyntivalmennuksen työpajan toinen päivä pidettiin 15.2.2013. Koulutuksessa käytiin läpi myynnin työkaluja ja myyntityön sisältöä.

Ratkaisumyyntivalmennus sai hyvän palautteen segmenttivastuullisilta ja koulutusta pidettiin yleisesti hyvänä. Koulutuksen sisältö antoi hyvät lähtökohdat kehittämistyön jatkamiselle. Koulutuksen sisällön suunnittelu voidaan todeta onnistuneeksi, koska aihe pysyi hyvin kokonaisvaltaisen kehittämistyön viitekehyksen sisällä. Teorian taustoittaminen ja koulutus antoivat erittäin hyvät lähtökohdat kehittämistyön jatkolle. Ratkaisumyyntivalmennuksen seuraava ja viimeinen vaihe asiantuntijaorganisaation kanssa oli 3.4.2013.

Kehittämistyön yksi tärkeimmistä vaiheista olivat ryhmähaastattelut ja asiakassegmenttivastaavien tapaamiset. Näissä tapaamisissa kerättiin aineistoa tutkimustyöhön, mutta samalla jalkautettiin toimintamallia käytäntöön. Toimintamalli ei tässä vaiheessa ollut valmis, mutta määrittelyprosessi oli käynnissä. Tuolloin toimintamallin taustoitusta ja ymmärrys tulivat automaattisesti segmenttivastaaville selväksi. Ryhmähaastattelut pidettiin 28.2.2013, 12.3.2013 ja 27.3.2013. Viimeisen ryhmähaastattelun tuloksena vahvistettiin käyttöön ensimmäinen ratkaisukeskeinen toimintamalli Mediconsult Oy:ssä. Toimintamallissa huomioidaan myös työkalut ja tavat, jolla saadaan asiakaspalaute dokumentoidusti tuotekehitykseen.

Ratkaisumyyntivalmennuksen viimeinen vaihe pidettiin asiantuntijaorganisaation kanssa 3.4.2013. Tuolloin palattiin tammi-helmikuussa läpikäytyyn teoriaan ja koulutussisältöön. Samalla keskusteltiin sisällön

hyödyntämisestä käytännössä. Koulutuksen viimeisenä päivänä jokainen sai antaa palautetta opitusta ja kehittämistarpeista.

Ratkaisumyyntivalmennuksen ja Mediconsult Oy:n oman kehittämistyön yhdistäminen voidaan todeta onnistuneeksi valinnaksi ja menetelmäksi. Ulkopuolisen asiantuntijaorganisaation teoria ja koulutus toivat Mediconsult Oy:n toimintaan uutta ja erilaista näkökantaa ja osaamista. Näiden tietojen soveltamista läpikäytiin segmenttivastaavien kanssa.

4.3 Uuden ratkaisukeskeisen myyntiprosessin laatiminen

Kehittämisohjelman ensisijainen tavoite oli kehittää ja määrittää ratkaisukeskeinen toimintamalli ja myyntiprosessi Mediconsult Oy:lle todellisiin työelämän tarpeisiin. Kehittämistyössä hyödynnettiin luvussa kolme esiteltyä kehittämistapaa ja tiedonhankinnan menetelmiä. Kehittämistyössä tutkittiin ja kehitettiin yhtä aikaa. Tavoitteet määritettiin Mediconsult Oy:n yritysjohton toimesta ja kehittämistyössä hyödynnettiin asiakas- ja segmenttivastaavien asiantuntemusta. Lopputuloksena saatu toimintamalli sisältää toimeksiantajan puolelta salassa pidettävää informaatiota ja toimintamalliohje on tämän vuoksi poistettu opinnäytetyön julkisesta versiosta.

Ratkaisukeskeisen myyntiprosessin kehittämisessä hyödynnettiin useita menetelmiä, ja kehittämistyö oli monivaiheinen. Kehittämistyöhön ja yhteen vaiheeseen osallistui ulkopuolinen asiantuntijaorganisaatio. Kehittämistyössä hyödynnettiin aiempaa käytännön kokemusta. Toimintamallien uudelleenmäärittelyssä ja -mallintamisessa hyödynnettiin tavoitteen asettamia raameja, teoriaa sekä henkilöstön kokemuksia ja osaamista. Kehittämistyössä korostettiin toiminnan reflektointia ja toiminnan kehittämistä reflektoinnin lopputulosten avulla.

Kuten luvussa 4.2 esiteltiin, syys-lokakuussa 2012 vahvistettiin kehittämistyön tavoitteet ja raamit. Nämä käytiin läpi Mediconsult Oy:n yritysjohton ja erityisesti toimitusjohtaja Tommi Salaspuron kanssa.

Marraskuussa 2012 asiakas- ja segmenttivastaaville esiteltiin kehittämistyön sisältöä ja tavoitteita. Samassa yhteydessä taustoitettiin ratkaisukeskeisen

toimintamallin ja myyntiprosessin kehittämistä. Heti alkuvaiheessa oli selvää se, että tarkoitus ei ole perustaa erillistä myyntiorganisaatiota. Joulukuussa 2012 käytiin asiantuntijoiden kesken kehittämistyön ja myyntivalmennuksen tavoitteita, sisältöä ja vaatimuksia. Tässä yhteydessä myös määritettiin aikataulu sekä tarkistuspisteet kehittämistyölle.

Myyntivalmennus aloitettiin asiakas- ja segmenttivastaavien kesken ennakkokyselyllä. Ennakkokyselyssä kartoitettiin valmennukseen osallistuvien lähtötilannetta ja ajatuksia myyntityöhön. Ennakkokysely ja vastaukset ovat liitteessä 2. Liite 2 on poistettu opinnäytetyön julkisesta versiosta, koska se pitää sisällään toimeksiantajan salassa pidettävää informaatiota. Kyselyssä kerättiin laadullisella menetelmällä mahdollisimman paljon tietoa. Vastaajia oli 11. Työn toteuttaja ja Mediconsult Oy:n yritysjohto vastasivat kyselyyn ja osallistuivat myyntivalmennukseen ja kehittämistyöhön, koska ovat tiiviisti mukana käytännön työelämän toiminnassa. Internet-lomakkeena toteutetun kyselyn vastausprosentti oli 100 %. Kysymykset oli laadittu avoimina kysymyksinä, jolloin vastaajille jäi mahdollisuus vastata vapaammin ja laveammin. Perusjoukon ollessa pieni oli vastauksien läpikäyminen aikataulun puitteissa mahdollista.

Tammikuussa 2013 oli ensimmäinen myyntivalmennuksen koulutuspäivä. Kyseisenä päivänä taustoitettiin myyntityöskentelyä, arvon määrittämistä ja strategian ja myynnin toteuttamista. Ensimmäisen päivän jälkeen asiantuntijaorganisaatio antoi osallistujille pohdittavaksi myynnin eri vaiheita heidän omassa työssään ja toimintamalleissaan. Helmikuun valmennuksen työpajoissa käytiin läpi asiakkaan hankintaprosessia ja myyntityön sisältöä.

Helmi- ja maaliskuussa 2013 järjestettiin Mediconsult Oy:n sisäiset tapaamiset, eli ryhmähaastattelut. Ryhmähaastatteluissa lähdettiin kokoamaan valmennuksessa hankittua tietoa ja materiaalia sekä jalostettiin Mediconsult Oy:n myyntiprosessia ja sen tasoja ja tehtäviä. Kehittämistyö aloitettiin kokoamalla myyntiprosessi, eli myyntiprosessin vaiheet sekä arvon tuottamiseen ja ratkaisukeskeiseen lähestymiseen sopiva toimintamalli. Näistä vaiheista koottiin, kehitettiin ja vahvistettiin Mediconsult Oy:n yhteinen myyntiprosessi. Tapaamisten esityslista ja tavoitteet suunniteltiin etukäteen. Tämän lisäksi työn toteuttaja asetti tiettyjä kysymyksiä tai tavoitteita, joita oli

tarkoitus määrittää tapaamisen tai ryhmähaastattelun tuloksena. Tämä toimintamalli mahdollisti sen, että kysymyksiä ja haastattelurunkoja voitiin muokata tapaamisen aikana sen perusteella, miten tapaamisen keskustelu eteni. Kysymykset muokkautuivat keskustelun perusteella, mutta myös havainnointi- ja dokumenttianalyysimenetelmän aineiston perusteella. Tällöin kysymykset voitiin muodostaa niin, että toimintamallia tarkistettiin ja selvitettiin vanhan toimintamallin tai sen osan käyttökelpoisuus.

Arvon tuottamista sekä ratkaisukeskeistä lähestymistä kehitettiin myyntiprosessin rinnalla, mutta kuitenkin aluksi niin, että tätä pohdittiin omana kokonaisuutenaan. Tätä laatimista tarkennetaan luvussa 4.4. Myyntiprosessi sai lopullisen muotonsa, kun arvoa tuottavat asiat sekä ratkaisukeskeisen lähestymisen toimintamalli liitettiin kiinteäksi osaksi myyntiprosessia. Tarkoituksena on se, että myyntityössä ja myyntiprosessissa voidaan lähestyä asiakasta ja myyntiä ratkaisukeskeisesti, toteuttaen luvuissa 4.5.1, 4.5.2 ja 4.5.3 esiteltyjä toimenpiteitä. Tämän lisäksi asiakastyössä ja myyntiprosessissa voidaan toimia niin, että asiakas ja Mediconsult Oy saavat mahdollisimman suuren hyödyn ja arvon.

Havainnointi oli tärkeä menetelmä heti kehittämistyön alkuvaiheesta lähtien. Tätä menetelmää toteutettiin koko kehittämistyön ajan, eikä tämän toteutukselle tehty erillistä suunnitelmaa. Tärkeintä oli se, että työn toteuttaja pystyi poimimaan objektiivisesti jokapäiväisestä toiminnasta tätä kehittämistyötä koskevia asioita. Havaitut asiat kirjattiin ensimmäisenä ylös paperille ja näitä koostettiin sähköiseen muotoon. Osallistuva havainnointi korostui myyntivalmennuksen aikana, jolloin työn toteuttaja oli mukana osallistuvassa joukossa. Valmennus oli koko joukolle osallistava, jolloin saatiin aikaan yhteinen konteksti ja tavoite ryhmään osallistuvien henkilöiden kesken. Keskusteluista saatiin erinomaista materiaalia kehittämistyöhön, mutta myös jatkokehityskohteisiin, joita on esitelty opinnäytetyön luvussa 5.4.

Dokumenttianalyysia on hyödynnetty menetelmänä myös koko kehittämistyön ajan. Materiaaleista on pystytty kartoittamaan aikaisempia toimintamalleja. Näiden tunteminen on ollut hyödyllistä, kun nykyisiä toimintamalleja on lähdetty kehittämään eteenpäin. Aikaisempien toimintamallien tunteminen on mahdollistanut sen, että kehittämistyössä voidaan syventyä oikeisiin

kehittämiskohteisiin. Tämän lisäksi kehittämistyön rinnalla on toteutettu tarvittavia työkaluja tukemaan tämän kehittämistyön lopputulosta. Dokumenttianalyysi on mahdollistanut sen, että kehittämistyön näkökulmaa on voitu laajentaa ja huomioida vaihtoehtoisia tilanteita mahdollisimman kattavasti. Dokumenteista on poimittu tätä kehittämistyötä koskevat olennaiset asiat ja näiden perusteella on tehty muistiinpanoja. Muistiinpanot kirjoitettiin aika ajoin sähköiseen muotoon.

Havainnoinnin, ryhmähaastattelun ja dokumenttianalyysin tuloksia dokumentoitiin aktiivisesti. Dokumentoinnissa tuli huomioida yleisesti Mediconsult Oy:n toimintaa ja tätä kehittämistyötä koskevat asiat. Dokumentointi pyrittiin tekemään mahdollisimman pian, jotta tieto ei muutu subjektiiviseksi. Kehittämistyötä koskeva aineisto koottiin ja tieto liitettiin oikeaan asiayhteyteen, eli kontekstiin.

Dokumentoitu aineisto analysoitiin. Analysointia toteutettiin käytännössä heti tiedon saatua ja se syventyi dokumentointivaiheessa. Hyväksi toimintamalliksi havaittiin se, että aineistoa kerättiin ja dokumentoitiin aktiivisesti ja analysointia toteutettiin tietyin tarkistuspistein. Tarkistuspisteinä toimivat esimerkiksi valmennuksen työpajojen ja ryhmähaastattelujen jälkeiset ajankohdat. Eri aineistojen analysoimisessa tulkittiin materiaaleja ja tilanteita ja näistä tehtiin johtopäätöksiä, joita hyödynnettiin kehittämistyön lopputuloksessa. Tässä kehittämistyössä oli tarkoitus kehittää olemassa olevaa toimintamallia, ei ainoastaan todeta nykyistä. Menetelmät mahdollistivat tämän tavoitteen, koska reflektoinnin kautta oli mahdollista tuoda uusia korjaavia ja kehittäviä toimenpiteitä ja asioita lopputulokseen.

Loppuraportti on kirjoitettu objektiivisesta näkökulmasta ja lopputulosta on pyritty arvioimaan eri näkökulmista, rooleista ja liiketoiminnoista. Loppuraportissa on hyödynnetty menetelmien tuloksena tuotettua aineistoa. Menetelmien aineistojen sisältö tarkentui kehittämistyön aikana, jolloin loppuraportissa on hyödynnetty analysoitua aineistoa.

4.4 Arvon tuottamisen laatiminen Mediconsult Oy:lle

Arvon tuottamisen laatiminen Mediconsult Oy:lle on noudattanut samaa lähestymistapaa ja menetelmiä kuin uuden ratkaisukeskeisen myyntiprosessin laadinta. Arvon tuottamisen havainnointi ja toimintamallin kehittäminen on suoritettu kehittämistyössä omana kokonaisuutenaan ja myyntiprosessi sekä arvon tuottamisen toimintamalli on liitetty yhdeksi prosessiksi ja toimintamalliksi kehittämistyön aikana. Tarkemmin lähestymistapaa ja menetelmiä on kuvattu luvussa 3.

Arvon tuottaminen ja ratkaisukeskeinen lähestyminen asiakastyössä ovat toimintamallina hyvin samankaltaisia. Toiminta asiakkaan kanssa on konsultoivaa ja asiakkaan liiketoiminta tunnetaan hyvin tarkalla tasolla. Kehittämistyössä havaittiin eri arvoa tuottavia asioita Mediconsult Oy:lle ja asiakkaalle.

Arvon tuottamisen laatimisessa ja ratkaisukeskeisen lähestymisen laatimisessa hyödynnettiin Ash Mauryan määrittämää Lean Canvas -mallia liiketoiminnan johtamisessa (Maurya 2012). Innomaatti Oy:n Kalle Reunanen on muodostanut kyseisestä Lean Canvas -mallista Arvoarvauskartan, joka on opinnäytetyön liitteessä 3 (Reunanen 2013).

Valmennuksessa käytiin läpi kyseistä työkalua asiantuntijaorganisaation kanssa. Valmennuksen jälkeen ryhmähaastattelutilanteissa kerrattiin asiakohdat ja tämän jälkeen lähdettiin määrittämään tarkemmin läpi asioita ja tehtäviä Mediconsult Oy:n näkökulmasta. Ryhmähaastattelujen lopputuloksena määritettiin ratkaisukeskeinen myyntiprosessi ja toimintamalli, joka pitää sisällään Lean Canvas -mallin sekä arvoarvauskartan mukaisia tehtäviä. Myyntiprosessiin integroidut tasot ja tehtävät luovat yhä enemmän arvoa asiakkaalle. Arvon tuottamisen laatimisessa määritettiin myös toimintamalli, jolla tuodaan asiakastarve, -halu ja -palautte Mediconsult Oy:n tuotekehitykseen. Toimintamalli perustuu edelleen asiakastyöhön ja asiakas- ja segmenttivastaavien osaamiseen. Asiakas- ja myyntityössä pystytään havainnoimaan tuotteita ja palveluita, joita dokumentoidaan Mediconsult Oy:n tuotekehitykseen. Asiakastarpeen, -halun ja -palautteen kirjaus- ja toimintamalli on esitelty opinnäytetyön liitteessä 4. Liite 4 on poistettu opinnäytetyön julkisesta versiosta toimeksiantajan liikesalaisuuden vuoksi.

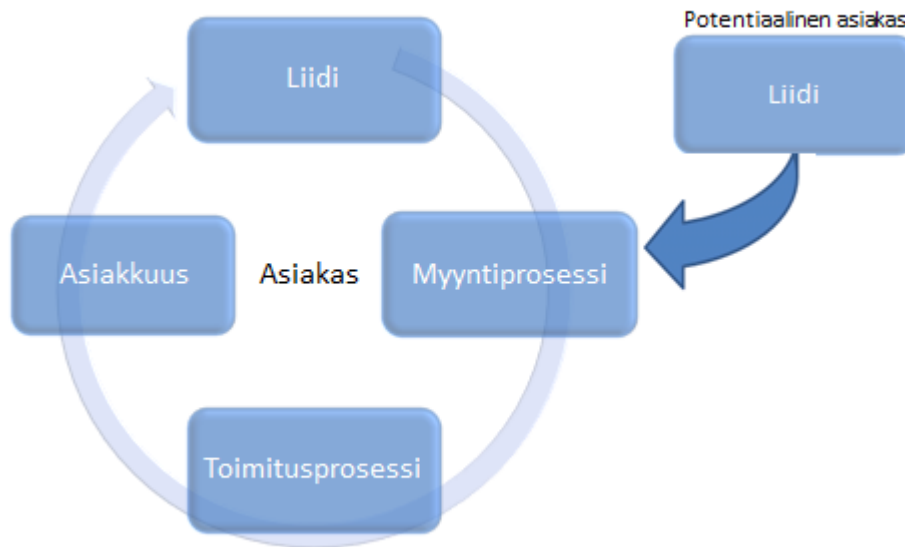
4.5 Ratkaisukeskeinen toimintamalli Mediconsult Oy:ssä

Ratkaisukeskeinen toimintamalli pitää sisällään myyntiprosessin ja myyntiprosessin vaiheisiin sisällytetyt tehtävät ja tasot. Tämän lisäksi toimintamalliin sisältyy arvon tuottaminen niin asiakkaalle kuin Mediconsult Oy:lle.

4.5.1 Myyntiprosessi

Asiakkaan kiinnostuksen ja luottamuksen rakentaminen ovat myyntiprosessin tärkeimpiä tehtäviä. Asiakkaan kiinnostusta pyritään luomaan ja kasvattamaan yhä enemmän ja kuitenkin niin, että asiakas pystyy luottamaan Mediconsult Oy:n toimintaan ja henkilöstön toimenpiteisiin. Myyntiprosessin tärkeimmät osa-alueet ovat luottamus ja substanssi. Myyntityössä mitataan kykyä synnyttää luottamus asiakkaan kanssa. Tämän lisäksi myyntityössä tarjoamme osaamistamme, palveluja ja ratkaisuja, jotka ovat merkityksellisiä asiakkaalle. Samalla pyrimme ymmärtämään asiakasta ja heidän toimintaympäristöään ja tunnistamaan ja luomaan asiakkaan tarpeita ja mahdollisuuksia.

Myyntiprosessi käynnistyy liidistä, eli vihjeestä potentiaaliseen ostotapahtumaan. Liidi voi tulla kahdesta eri asiakaskanavasta. Spontaani kontakti syntyy uudelta ja mahdollisesti tuntemattomalta potentiaaliselta asiakkaalta. Toinen asiakaskanava on nykyiset ja olemassa olevat asiakkaat ja asiakkuudet. Liidistä siirrytään myyntiprosessiin, jota läpikäydään tässä luvussa tarkemmin. Sen jälkeen kun myyntiprosessi päättyy ostotapahtumaan, siirrytään toimitusprosessiin, jossa viedään myyntityössä kuvattu tarjooma ja ratkaisu asiakkaan prosesseihin. Toimitusprojektin jälkeen asiakkaasta muodostuu asiakkuus. Asiakkuus ja asiakastyö luovat uusia liidejä, josta päästään jälleen myyntiprosessiin. Kuviossa 11 on esitetty kyseinen malli.



Kuvio 11. Potentiaalisen ostotapahtuman signaalien kanavat

Tässä luvussa syvennytään juuri myyntiprosessiin. Liidien syntyminen ja asiakaslähtöinen toiminta vaativat kuitenkin Mediconsult Oy:n asiakkuuksien onnistunutta johtamista, jolloin liiketoiminnan muut osa-alueet vaikuttavat välittömästi tai välillisesti myyntiprosessiin.

Kuten Storbacka, Kaario ja Sivula (Storbacka, Kaario & Sivula 2000) mainitsevat, myyntiprosessi osoittaa asiakkaalle luodun arvon. Mediconsult Oy:n toiminnassa asiaa voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Arvolupaus annetaan asiakkaalle myyntiprosessin alkuvaiheessa, jolloin luvataan tietty arvo ja hyöty asiakkaalle Mediconsult Oy:n tarjoomasta ja ratkaisusta. Toisaalta myyntiprosessin ja toimitusprosessin jälkeen määritetään asiakkaalle luotu arvo arvonmäärittelymallilla. Tuolloin voidaan ajatella niin, että Mediconsult Oy:n myyntiprosessi tai myyntiprosessin tehtävät yltyvät aina toimitusprosessin jälkeiseen vaiheeseen asiakkuuteen asti. Mediconsult Oy:n kehittämistyössä vahvistettiin asiakas- ja segmenttivastaavien kesken se, että itse myyntiprosessi päättyy myyntityön päätökseen, mutta myyntiprosessin tehtäviin kirjataan asiakkaalle määritettävä arvon määrittelymalli sekä jälkihoito, jolla varmistetaan se, että asiakas saa haluamansa arvon Mediconsult Oy:n ratkaisusta ja tarjoomasta.

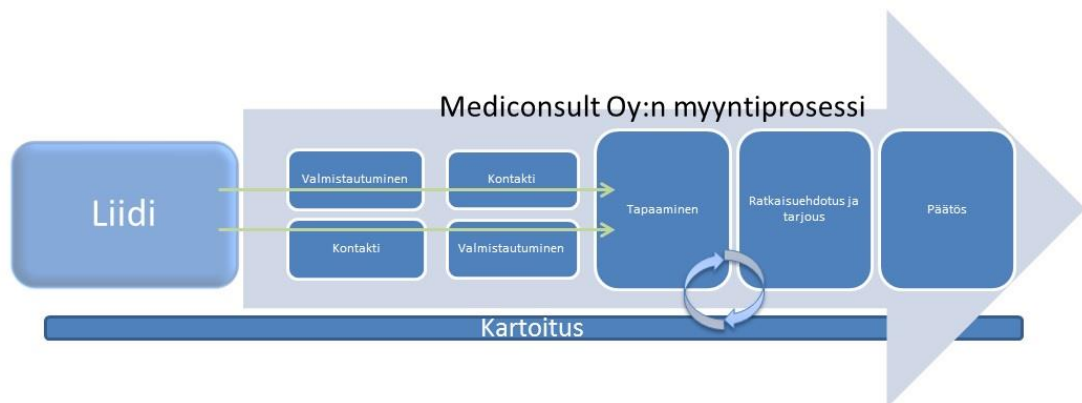
Asiakkuusvaiheessa, kun asiakassuhde on pidemmällä, voi Mediconsult Oy tunnistaa asiakkaan ongelmia ja tarpeita jo ennen kuin asiakas niitä itse havaitsee. Tuolloin korostuvat segmentin erityispiirteiden ja asiakkaan toimintamallien tunteminen ja näiden vertaaminen ja visioiminen. Asiakkaan ongelma tai tarve voi tuottaa Mediconsult Oy:n tuotekehitystarpeita. Näiden kirjausmalli on esitelty liitteessä 4. Liite 4 on poistettu toimeksiantajan liikesalaisuuden vuoksi. Toisaalta ongelma tai tarve voidaan ratkaista Mediconsult Oy:n olemassa olevilla tuotteilla ja ratkaisuilla. Tuolloin tärkeäksi elementiksi toimintamallissa nousee asiakasvastaavien tapaamiset ja tiedon vaihdanta sisäisesti Mediconsult Oy:ssä. Kyseisen ongelman ja tarpeen havaitseminen ja mahdollinen Mediconsult Oy:n ratkaisu voi olla asiakas- ja segmenttivastuullisen osaamisalueen ulkopuolella. Tällöin korostuu liidien seuranta- ja kirjausmalli, joka on esitelty liitteessä 5. Liite 5 on poistettu liikesalaisuuden vuoksi.

Asiakkaan vision, ongelmien ja tarpeiden ymmärtäminen mahdollistaa Mediconsult Oy:n arvon tuottamisen asiakkaalle sekä Mediconsult Oy:lle. Asiakaslähtöisellä toiminnalla ja olemassa olevilla ratkaisuilla voidaan tarjota asiakkaalle vaihtoehtoisia ratkaisumalleja, jotka sopivat heidän prosesseihinsa. Asiakkaan vision ratkaiseminen vaatii usein myös asiakkaan toimintamallimuutoksia. Asiakkaan on siis kyettävä refleктоimaan myös omaa toimintaa ja arvioimaan, voidaanko uusi toimintamalli ottaa heillä käyttöön sellaisenaan. Tässä korostuu edelleen henkilöstön substanssi- ja ydinosaaminen.

Markkinointi ja mainonta voi herättää tai auttaa asiakkaita havaitsemaan ongelmat. Markkinointi ja viestintä eivät voi kuitenkaan toimia substanssi- tai ydintoimintana, jolloin henkilöstön ja asiantuntijoiden roolit korostuvat. Toisaalta asiakkaalla voi olla ongelma, joka ilmenee tuessa toistuvasti. Tämä tieto pystytään tuomaan yrityksen muuhun liiketoimintaan, kuten myyntiin ja tuotekehitykseen, jolloin asiakkaan ongelma voidaan mahdollisesti ratkaista tarjoamalla hänelle uutta ja erilaista ratkaisua. Huomioitavaa on se, että substanssiosaaminen voi olla sosiaali- ja terveydenhuollon segmentin ulkopuolella koskettaen vain välillisesti heitä, esimerkkinä tekniset haasteet ja

ongelmat. Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen mahdollistaa sen, että asiakkaan tarvetta ja visiota voidaan ohjata haluttuun suuntaan.

Asiakkuuksien johtamisessa on tärkeää investoida asiakkaisiin ja yhteistyöhön heidän kanssaan, jolloin opitaan tuntemaan asiakasta ja asiakkaan toimintamalleja yhä paremmin ja heille voidaan tarjota uusia arvoa tuottavia kokonaisuuksia ja ratkaisuja. Arvon luomisen perusta luodaan investoimalla asiakastyöhön käytettyyn aikaan. Kehittämistyön tuloksena määriteltiin kuviossa 12 esitelty Mediconsult Oy:n myyntiprosessi.



Kuvio 12. Mediconsult Oy:n myyntiprosessi.

Mediconsult Oy:n myyntiprosessin vaiheet riippuvat myyntitilanteesta. Myyntiä voidaan suorittaa Mediconsult Oy:n proaktiivisella myyntityöllä, jolloin myyntityötä tehdään Mediconsult-lähtöisesti. Kuviossa 12 on esitetty tämä malli kahden ensimmäisen vaiheen ylimmäisillä osioilla, jolloin ensimmäisenä on valmistautuminen ja toisena kontakti. Huomioitavaa on se, että myyntiprosessi alkaa tässäkin tapauksessa liidistä, eli vihjeestä potentiaaliseen asiakkaaseen, asiakassegmenttiin tai ostotapahtumaan. Mediconsult-lähtöisessä myyntityössä liidi on muodostettu jostain käsityksestä, kuinka ja kenelle myyntityötä tulisi toteuttaa. Tämä käsitys on esimerkiksi muodostunut asiakas- ja segmenttivastaavien havainnoista tietyn segmentin tarpeista tai puutteista tai johdon määrittämästä asiakassegmenttipainotuksesta ja -panostuksesta. Tämän käsityksen muodostamiseen vaikuttaa merkittävä joukko eri tekijöitä.

Vaihtoehtoisesti myyntiprosessi alkaa spontaanista kontaktista asiakkaalta, jolloin lähtötiedot voivat olla hyvinkin olemattomat. Kuviossa 12 spontaani kontakti on esitetty liidinä ja tässä mallissa noudatetaan kahden ensimmäisen

vaiheen alempia osioita. Myyntiprosessissa ensimmäisenä toteutetaan kontaktivaihe ennen tarkempaa valmistautumista.

Liidi tai liidikäsitys muodostetaan Mediconsult Oy:ssä tai se saadaan jotain kanavaa pitkin. Kanavina voivat toimia markkinointikeinot ja viestintä, mutta myös keskustelut, joita käydään asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Kuten jo aiemmin on mainittu, liidi voi syntyä nykyisestä asiakkuudesta tai uudelta potentiaaliselta asiakkaalta. Näiden lisäksi liidi muodostuu useasta tekijästä ja havainnoista, joihin Mediconsult Oy pyrkii myyntiprosessissa reagoimaan. Liidien syntymistä voidaan edesauttaa markkinoinnilla ja viestinnällä sekä aktiivisella asiakastyöllä. Markkinointiin ja viestintään otetaan yhä aktiivisemmin mukaan asiakas- ja segmenttivastaavat, jolloin näitä toimintoja voidaan suorittaa yhä kohdennetummin ja sisältö saadaan näin kohdistettua juuri valittuun segmenttiin. Niihin asioihin, mitkä ovat ajankohtaisia tai joita halutaan tuoda esiin tässä segmentissä.

Valmistautuminen pitää sisällään kohderyhmän tai asiakkaan tietojen taustoittamisen. Myyntiprosessin edetessä on pyrittävä oppimaan asiakkaasta ja segmentistä mahdollisimman paljon, jolloin segmenttiin tai asiakkaaseen kohdennetut tarkennetut kysymykset tai ehdotukset voivat ratkaista etenemisen. Valmistautuminen kuuluu asiakas- ja segmenttivastuullisille. He kykenevät tarkistamaan tietyt peruselementit valitusta asiakkaasta. Valmistautumisessa on hyvä tarkistaa asiakkaan koko, liiketoiminta yleisellä tasolla, sijainti ja palvelut, joita he tarjoavat edelleen heidän asiakkailleen. Näillä tiedoilla voidaan jo rajata tarjoomaa ja löytää jatkoa varten tarkentavat kysymykset ja ehdotukset.

Kontaktivaiheessa asiakkaaseen tai valittuun kohderyhmään otetaan yhteyttä. Yhteydenotto toteutetaan tässä vaiheessa puhelimitse tai jos se ei ole mahdollista, niin sähköpostilla. Ratkaisumyynnissä ei ole tarkoitus kontaktivaiheessa esitellä Mediconsult Oy:n tarjoamaa tai tuotetta, vaan avata keskustelu asiakkaan tai potentiaalisen asiakkaan kanssa. Keskustelun aihe voi olla liidin mukana tuoma sisältö tai segmentin yleinen tarve tai ongelma. Myyntiprosessissa, kuten kontaktivaiheessa, on hyvä esittää avoimia kysymyksiä, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus kertoa ja kuvata tarvetta, ongelmaa tai visiota hänen näkökulmastaan. Tuolloin voidaan saada asiakkaasta sellaista tietoa, jota ei osattu ennakoida tai edes arvata. Samalla

opitaan asiakkaasta ja hänen liiketoiminnastaan yhä enemmän, ja tätä tietoa voidaan käyttää mahdollisesti hyödyksi myöhemmässä vaiheessa tai tätä tietoa voidaan tuoda Mediconsult Oy:n muuhun liiketoimintaan, kuten tuotekehitykseen.

Mediconsult Oy:n myyntiprosessin tavoitteena on saada uusi asiakkuus tai kasvattaa nykyisen asiakkaan tarjoomaa. Lähes poikkeuksetta myyntiprosessi pitää sisällään tapaamisen, jossa käydään läpi asiakkaan tarvetta, ongelmaa tai visiota. Tarjooman sisältö määrittää missä yhteydessä ja millä mallilla tapaaminen järjestetään. Nykyisille asiakkaille ja tarjooman ollessa suppea, voidaan tapaaminen järjestää etänä, puhelimitse tai etäneuvotteluyhteydellä.

Tapaamiseen usein yhdistetään ratkaisu ja tarjous. Heti alkuvaiheessa myyntiprosessia Mediconsult Oy:llä on jokin näkemys tai arvaus asiakkaalle tarjottavasta tarjoomasta tai ratkaisusta. Yhteydenotto, tapaaminen ja asiakkaan kuunteleminen voivat muuttaa tai muokata tätä arvausta tai Mediconsult Oy:n ratkaisuehdotusta. Tapaamisen aikana saadaan yleensä eniten lisätietoa asiakkaasta. Tuolloin tapaamisissa on paikalla asiakasorganisaatiosta eniten väkeä ja tarvekuvaus kuvataan heidän näkökulmastaan laveammin. Tämän lisäksi, puheluun verraten, myös asiakas on varannut aikaa tapaamiseen ja mahdollisesti miettinyt asiaa etukäteen, jolloin saadaan laadukkaampia vastauksia. Ratkaisuehdotus esitetään myyntiprosessin aikaisemmista vaiheista kerätyn tiedon perusteella. Tärkeintä ovat keskustelut asiakkaan kanssa sekä asiantuntemus esimerkiksi segmenttiin kohdistuvista muutostarpeista. Ratkaisuehdotus etenee tämän jälkeen tarjousvaiheeseen. Tarjousvaihe edellyttää sen, että asiakkaan kanssa on päästy johonkin yhteisymmärrykseen tarjoomasta ja ratkaisusta. Haasteena on se, että tapaamisen aikana saadaan lisätietoa, jota ei pystytä spontaanisti esittämään, vaikka Mediconsult Oy:llä olisikin tähän ratkaisu ja tarjooma. Aihe tai tarve voi olla tapaamiseen osallistuvien osaamisalueen ulkopuolella.

Tapaamis-, ratkaisuehdotus- ja tarjousvaihe iteroivat niin pitkään, että asiakkaan kanssa päästään yhteisymmärrykseen ja molemmat osapuolet vahvistavat ratkaisuehdotuksen tai asian, joka ratkaisee tarpeen, ongelman tai vision. Tämän jälkeen edetään vasta tarjousvaiheeseen. On tietenkin mahdollista, että jossain vaiheessa iterointia todetaan, että Mediconsult Oy:n

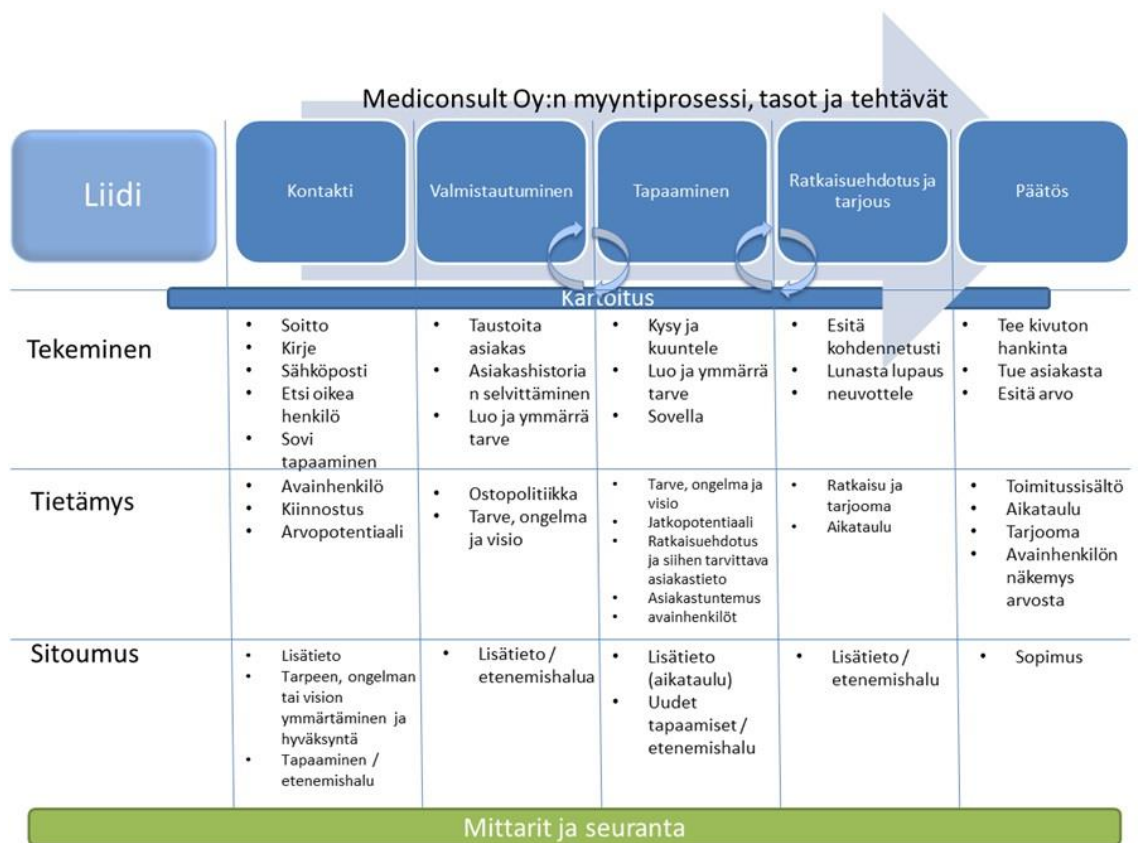
tarjooma ja ratkaisu ei sovellu asiakkaalle ja myyntiprosessi päättyy ilman tarjousta tai tilausvahvistusta.

Myyntiprosessi päättyy päätösvaiheeseen. Päätös voi olla positiivinen, eli tilausvahvistus tai negatiivinen, eli tilaamatta jättäminen. Mediconsult Oy:n myyntiprosessi on sovittu päättyvän tähän, vaikkakin toimitusprosessi- ja asiakkuuden perustan rakentaminen alkavat jo limittäin myyntiprosessin kanssa ja Mediconsult Oy:n myyntiprosessin tehtävät yltävät toimitusprosessin jälkeiseen aikaan.

Kartoitus kulkee koko myyntiprosessin ajan mukana. Asiakkaasta opitaan koko myyntiprosessin ajan enemmän ja tieto kumuloituu prosessin edetessä. Tämän lisäksi kartoitus mahdollistaa sen, että löydetään juuri ne oikeat tekijät, jotka vaikuttavat ja tuovat lisäarvoa asiakkaan liiketoimintaan.

Tämän kehittämistyön tärkeimmäksi lopputulokseksi voidaan todeta kuvion 13 mukainen toimintamalli ja prosessi. Myyntiprosessiin, jota on esitelty aiemmin tässä luvussa, kuuluvat vaiheet, jotka etenevät loogisessa järjestyksessä. Ratkaisukeskeinen toimintamalli yhdistää myyntiprosessin, ratkaisukeskeisen lähestymisen ja arvon tuottamisen. Ratkaisukeskeisen lähestymisen ja arvon tuottamisen lopputulosta on esitelty luvuissa 4.5.2 ja 4.5.3. Näiden osa-alueiden lopputulokset ovat implementoitu myyntiprosessin kanssa, jolloin kehittämistyön lopputuloksena toteutettiin ratkaisukeskeinen toimintamalli.

Mediconsult Oy:n myyntiprosessiin otetaan mukaan myös myyntiprosessin tasot ja tehtävät, jotka on suunniteltu niin, että ne tukevat myös asiakkaan ostoprosessia. Mediconsult Oy:n myyntiprosessin vaiheisiin liitetään nyt mukaan tasot tekeminen, tietämys ja sitoumus. Nämä tasot liitetään jokaiseen myyntiprosessin vaiheeseen. Myyntiprosessin tasot ja tehtävät on esitetty kuviossa 13. Vaiheet kontakti ja valmistautuminen voidaan toteuttaa myös niin, että valmistautuminen toteutetaan ennen kontaktointia, tämä on esitelty tarkemmin kuviossa 12. Vaihtoehtoisten myyntiprosessimallien vuoksi kontakti ja valmistautuminen ovat esitetty yhdellä etenemismallilla. Näiden järjestys voidaan toteuttaa kuitenkin kuten kuviossa 12. Vaiheiden tasot ja tehtävät ovat samat etenemismallista riippumatta.



Kuvio 13. Mediconsult Oy:n myyntiprosessin tasot ja tehtävät.

Mediconsult Oy:n myyntiprosessiin ja sen vaiheisiin määritettiin tasot. Tasoiksi valittiin tekeminen, joka kuvaa sen, mitä Mediconsult Oy:n asiakas- ja segmenttivastaava toteuttaa kyseisessä vaiheessa. Tietämys, joka määrittää sen, mitä myyntiprosessin vaiheessa pyritään tiedostamaan ja tietämään. Sitoumus, joka määrittää sen, kuinka asiakasta pyritään sitouttamaan etenemään myyntiprosessissa tai asiakkaan näkökulmasta, heidän osto- tai hankintaprosessissaan.

Myyntiprosessin tasojen asiakohdat ja niiden sisältö on esitelty liitteessä 6. Asiakohdat ovat esitelty niin, että ensimmäisenä käydään läpi myyntiprosessin vaihe, josta esitellään vaiheen tasojen asiasisältö. Tämän jälkeen siirrytään seuraavaan myyntiprosessin vaiheeseen. Myyntiprosessin tehtäväksi kuuluu myös arvon määrittelymalli, josta tarkemmin luvussa 4.5.3.

Toiminnan kehittäminen ja tilanteiden dynaaminen reagoiminen vaativat riittävän seurannan. Mediconsult Oy:n tarkoitus on muodostaa asiakaslähtöinen mittaristo, jolloin mittarien avulla voidaan johtaa myyntityötä ja tuottaa asiakkaalle ja Mediconsult Oy:lle mahdollisimman paljon lisäarvoa.

Myyntiprosessissa kuvatut tasot, tekeminen, tietämys ja sitoumus ja näiden asiasisältö luovat myös tavoitteet ja seurattavat mittarit. Yleisellä tasolla kuvattuna mittarit löytyvät siis myyntiprosessista. Liidit ja näiden lukumäärät ovat mittareita markkinoinnille ja viestinnälle. Liidien kirjaaminen ja seuranta mahdollistavat segmentin ja kohderyhmän tarkentamisen, jolloin tiettyyn kohderyhmään voidaan kohdistaa myynnillisiä toimenpiteitä. Kirjaamisessa on otettava huomioon myös, mitä ratkaisua haetaan tai mikä on tietyn segmentin yleinen haaste ja ongelma. Toisaalta liideistä voidaan havaita ja mitata Mediconsult Oy:n markkinoinnin ja viestinnän onnistumista. Myyntiaktiviteetit kirjataan myyntiprosessin kontaktivaiheessa. Näin voidaan myös tehostaa Mediconsult Oy:n proaktiivisen myyntityön toimenpiteitä ja asettaa tavoitteita aina asiakas- ja segmenttivastaavalle saakka. Valmistautumisvaiheessa kirjataan tehtyjen kartoitusten lukumäärä. Tuolloin kohderyhmä ja potentiaalinen asiakas ovat tiedossa ja voidaan seurata myyntiprosessin etenemistä. Tapaamisten lukumäärä on merkittävä tieto, koska tämä mitattava arvo kertoo ja kuvaa hyvin todellisen kiinnostuksen asteen. Kontaktien lukumäärä verrattuna tapaamisten lukumäärään kertoo myös sen, kuinka hyvin ja millä onnistumisasteella myynnillisiä tapaamisia onnistutaan järjestämään. Ratkaisuehdotusten ja tarjousten lukumäärän lisäksi on seurattava näiden sisältöä, tarjoomaa ja arvoa. Näitä tietoja seurataan myös myyntiprosessin päätösvaiheessa ja näin pystytään reagoimaan, jos päätösvaiheessa esimerkiksi ratkaisun tarjooma tai arvo ei tuota onnistuneita myyntiprosessin päätöksiä, eli tilauksia.

Koko myyntiprosessin ajan seurataan eri myyntiprosessin vaiheiden läpimenoaikoja; mitkä vaiheet kestävät kauan, mihin aika käytetään tai mihin myyntiprosessin vaiheeseen panostetaan enemmän. Vaiheiden onnistumisprosentit kertovat myös myyntiprosessin vaiheiden, tasojen ja tehtävien kehittämisen onnistumisesta, onko toteutettu muutos onnistunut. Myyntiprosessin eri vaiheissa tapahtuneet poistumiset, eli myyntiprosessin negatiiviset päätökset ovat myös hyvä kirjata ja pitää seurannassa. Näin edelleen voidaan reagoida myyntityön tehtäviin ja toimenpiteisiin ja kehittää toimintaa oikeaan suuntaan. Seurattavien arvojen ja myyntityön mittaristo kuuluu opinnäytetyön sisällön jatkokehitykseen ja näitä tarkennetaan Mediconsult Oy:n myöhemmissä kehityshankkeissa.

4.5.2 Ratkaisukeskeinen lähestyminen

Ratkaisukeskeisessä ja asiakaslähtöisessä myyntityössä ei ole tarkoitus esitellä valmista tuotetta, vaikka yrityksellä tämä mahdollisuus olisikin. Asiakastarpeen ja -vision kartoitus jatkuu tapaamisvaiheessa. Asiakkaan ongelmaa ja tarvetta pyritään ymmärtämään yhä tarkemmin.

Ratkaisukeskeisen toimintamallin määrittämisessä hyödynnettiin arvoarvauskarttaa, jossa asiakkoita käytiin läpi yleisellä tasolla. Arvoarvauskarttaan määritettiin hyödyt ja hyödyn tuojat vision näkökulmasta, jolloin ratkaisu tai tarjooma tuo arvoehdotuksen asiakkaalle. Tämän lisäksi arvoarvauskarttaan määritettiin hyödyt, joita asiakas tavoittelee ja mitä etuja asiakas haluaa, eli mitkä ovat arvoa tuottavat asiat. Asiakkaan tuska ja kipulääkkeet määritettiin, jotta ymmärrämme mitä ongelmia asiakkaan ympäristössä ja liiketoiminnassa on ratkaistavana. Kipulääkkeet määritettiin arvoarvauskarttaan ratkaisulähtöisesti niin, että mikä tarjooma tai ratkaisu asiakkaan ongelmaan on mahdollinen ja mikä ratkaisun tai tarjooman osa tuo asiakkaalle eniten arvoa. Hoidettavaan asiaan määritettiin tehtäviä, joita asiakas liiketoiminnassaan toteuttaa, eli mitä asioita asiakas tekee toteuttaakseen asiakkaan omaa liiketoimintaa. Asiakas määritettiin segmentti- ja asiakastasolla, jolloin voidaan tunnistaa segmenttikohtaiset toimenpiteet ja tarpeet. Asiakkaaseen on hyvä määrittää myös asiakkaan asema ja rooli organisaatiossa, jolloin asiaa voidaan tarkastella segmenttirajojen yli roolien näkökulmasta. Tuotteet ja palvelut -osio pitää sisällään ratkaisun ja tarjooman, jota asiakkaalle voidaan nykyisellään tarjota. Tämän lisäksi tähän osioon voidaan määritellä karkeasti, mitä Mediconsult Oy:n tuotekehityksen tulisi toteuttaa, jotta asiakkaan hakema hyöty tai ongelma voidaan ratkaista. Tällöin noudatetaan liitteessä 4 esitettyä toimintamallia. Arvoarvaus perustuu Mediconsult Oy:n henkilöstön ja tässä tapauksessa asiakas- ja segmenttivastaavan olettamukseen, mitä arvoa ratkaisu tuottaa asiakasorganisaatioille. Huomioitavaa on se, että kyseessä on vielä oletamus, joka voidaan todentaa vasta, kun ratkaisu on asiakkaan liiketoiminnassa käytössä.

Ratkaisukeskeisessä lähestymisessä Mediconsult Oy:n on tarkoitus tarjota yhden tuotteen avulla eri ratkaisuja. Näin segmenttikohtaisia ongelmia pyritään löytämään ja ratkaisemaan eri tarjoomilla ja näiden sisällöillä. Yksi ja sama tuote voidaan tuotteistaa ratkaisukeskeisesti moneen erilaiseen ongelmaan ja visioon eri segmenteille. Tuolloin Mediconsult Oy:n tuotteistuksessa on useita ratkaisuja ja tarjoomia eri ongelmiin. Tätä tuotteistusta hyödynnetään viestinnässä ja lähestymistavassa eri segmenteille. Valmiiden ratkaisujen avulla päästään edelleen myyntiprosessiin ja asiakkaan tuskan löytymiseen. Oikea lähestymistapa asiakkaaseen löytyy avointen tai kontrolloivien kysymysten avulla. Tavoitteena on johdattaa heidät Mediconsult Oy:n ratkaisuun ja valmiiseen tarjoomaan.

4.5.3 Arvon tuottaminen

Lähtökohtana on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman suuri arvo Mediconsult Oy:n ratkaisuista ja tarjoomasta. Tämän lisäksi Mediconsult Oy saa asiakastyön arvon Mediconsult Oy:n liiketoimintaan.

Arvon tuottaminen asiakkaan ostotilanteessa alkaa arvolupauksella. Arvolupaus on kuvaus siitä, miten Mediconsult Oy:n tarjoomat ja ratkaisut tuottavat arvoa asiakkaan prosesseissa. Arvolupauksen antamisessa ja ostotilanteessa korostuu Mediconsult Oy:n asiakas- ja segmenttivastaavien ydinosaaminen. Asiakaskohtaamiseen valmistaudutaan ja kartoitetaan tilannetta niin, että arvolupauksessa asiakkaan ongelmien ja visioiden ratkaisut voidaan kuvata niin, että asiakas ne ymmärtää. Vaarana arvolupauksessa on se, että valmistautuminen on epäonnistunut ja arvaus ongelmasta ja visiosta on väärä.

Asiakastarpeen ja -vision kartoittaminen on määritelty myyntiprosessin vaiheeksi. Asiakas- ja asiakkuustasolla myyntityöhön ja tarpeen tunnistamiseen vaikuttavat segmentin ominaispiirteiden ja ongelmien tuntemus sekä asiakkaan ongelmien ja visioiden ymmärtäminen. Näin voidaan asiakaskohtaaminen suunnitella niin, että Mediconsult Oy:n tarjooma ja ratkaisut voidaan sovittaa jo tässä vaiheessa mahdollisimman hyvin asiakkaan prosesseihin. Näin voidaan antaa myös ensimmäinen arvolupaus.

Asiakaskohtaamiset, arvolupaukset ja myyntityö ovat Mediconsult Oy:n investointi, eli tähän käytetään resursseja. Asiakaskohtaamiset suunnitellaan ja niihin valmistaudutaan hyvin, vaikka ei ole takeita siihen, että panostus tuottaisi arvoa Mediconsult Oy:lle.

Asiakkuuden tasolla syventyy ratkaisun arvon tuottamisen mahdollisuudet asiakkaalle. Asiakkaalle selvennetään heidän prosessien ja toimintamallien kautta kuinka arvoa tuotetaan heidän liiketoimintaan. Mediconsult Oy:n asiakasvastaavat varmistavat sen, että asiakas ymmärtää, kuinka tarjoomasta ja ratkaisusta saadaan mahdollisimman hyvä arvo.

Asiakkuuden syventyessä asiakas ja Mediconsult Oy miettivät laajemmalla näkemyksellä asiakkuuden arvon tuottamisen tavoitteita ja päämäärää. Osaamista pyritään hyödyntämään vuorovaikutteisesti asiakkaan kanssa. Asiakkuus syventyy jopa kumppanuustasolle, jolloin asiakas ja Mediconsult Oy voivat kehittää yhteistä arvontuottamisjärjestelmää. Tavoitteiden yhteinen asettaminen ylläpitää myös asiakkuutta ja sitouttaa asiakkuutta yhä pidemmälle.

Liiketoiminta-arvon mittaaminen ja seuranta ovat yksi selkeimmistä osa-alueista. Myyntiprosessin tulokset ja liikevaihto voidaan mitata volyyymi- tai katenäkökulmasta. Ratkaisukeskeinen asiakaslähestymisen ja myyntiprosessin lopullinen tavoite on myynnin, liikevaihdon ja katteen kasvattaminen. Tämän lisäksi alla mainitut evaluatiiviset arvot ja ulottavuudet tavoittelevat lopulta myös myynnin, liikevaihdon ja katteen kasvattamista, vaikkakin tämä tapahtuu välillisesti Mediconsult Oy:ssä.

Asiakkaat ja asiakkuudet tuovat osaamista Mediconsult Oy:n toimintaan. Tätä arvoa on vaikea mitata suurella. Hyödyt ja arvo Mediconsult Oy:lle tulevat välillisesti. Asiakkaan kanssa toimiessa opitaan vaihtoehtoisia toimintamalleja tietyssä segmentissä. Tätä tietoa tuodaan Mediconsult Oy:n ydinosaajien osaamisen kautta tuotekehitykseen. He pystyvät osaamisellaan arvioimaan yleisesti segmentin tarpeita. Tuotekehityksen lisäksi on huomioitava myös asiakkaaseen ja segmenttiin kohdistuva yleinen osaaminen. Asiakkaalta saadaan uutta tietoa, jota on kyettävä soveltamaan muiden asiakkaiden kanssa toimiessa, sekä Mediconsult Oy:n muissa liiketoiminta-alueissa, kuten

myyntityössä. Tiivis yhteistyö ja kumppanuus asiakkaan kanssa kasvattavat asiakkaan ja Mediconsult Oy:n saamaa arvoa.

Asiakkaan kautta verkostoituminen, sekä asiakkaan ja asiakkuuden käyttäminen referenssinä potentiaalisille asiakkaille tuovat Mediconsult Oy:lle arvoa. Asiakkaan kautta voidaan saada uusia kontakteja ja tyytyväinen asiakas viestii saamastaan arvosta eteenpäin uusille kontakteille. Tällöin arvolutaus syntyy olemassa olevan asiakkaan kautta uudelle potentiaaliselle asiakkaalle. Tämä arvo on erittäin merkittävää ja vaikuttavampaa potentiaalisille asiakkaille. Huomattavaa on se, että tuolloin Mediconsult Oy:n tarjoomia ja ratkaisuja kysytään asiakkaiden toimesta ja myyntityö helpottuu merkittävästi. Mediconsult Oy:n tunnettavuutta kehitetään, jotta potentiaaliset asiakkaat tietävät Mediconsult Oy:n olemassa olon ja myös Mediconsult Oy:n ratkaisuista ollaan kiinnostuneita. Tunnettavuuden kehittäminen on erittäin pitkäjänteistä työtä. Referenssi- ja kontaktiarvo vaativat ja edelleen kehittävät asiakaslähtöistä toimintaa. Referenssiarvon hyödyntämisessä otetaan mukaan yhä tiiviimmin Mediconsult Oy:n viestintä ja markkinointi.

Kunta- ja sosiaali- ja terveystoimen rakennemuutokset ovat kasvattaneet myös asiakkaiden ja asiakkuuksien potentiaaliarvoa sekä strategia-arvoa. Kuntarajojen ylittävät sosiaali- ja terveystoimien yhdistymiset luovat asiakkaille paineita myös tietojärjestelmien yhtenäistämiseen. Tuolloin olemassa oleva asiakkuus yhdistyvissä rakenteissa tuo merkittävää potentiaaliarvoa. Potentiaaliarvo korostuu, kun tyytyväinen asiakas ei halua luopua nykyisistä arvoa tuottavista prosesseistaan. Mikäli kyseinen asiakas pystyy puolesta puhumaan omista arvoketjuistaan, nykyisellä asiakkuudella on mahdollisuus kehittyä ja kasvaa rakennemuutosten mukaisesti. Mediconsult Oy:n asiakkuuksien arvon mittaamisessa huomioidaan se, että asiakas voi olla joissain muissa arvon tuottamisen tavoissa huomattavasti heikommalla tasolla. Tuolloin Mediconsult Oy arvioi, kuinka paljon investoidaan asiakkuuteen, tämän tuoman potentiaaliarvon mukaisesti. Asiakkuuteen investoidaan ja panostetaan niin, että asiakkuus syventyy ja jalostuu mahdollisimman pitkälle. Tuolloin edelleen palataan asiakaslähtöiseen toimintaan ja arvontuottamisen kehittämiseen.

Emotionaalinen arvo korostuu Mediconsult Oy:n pitkäaikaisissa asiakkuuksissa, joiden liiketoiminta-arvo voi olla heikompi. Näissä tapauksissa asiakkuudesta pyritään saamaan referenssi-, strategia- ja osaamisarvoa ja näin muodostaa asiakkuudesta tuottavampi.

Säännönmukaisuusarvo on Mediconsult Oy:n toiminnassa pienempää, koska Mediconsult Oy:ssa ei ole sellaista tuotetarjontaa, jota tuotetaan toistuvasti tuotantolinjoilla. Kyseistä arvoa voidaan kuitenkin ajatella niin, että olemassa oleva asiakas kehittää omaa toimintaa ja investoi lisähankinnoilla omaan arvotuotantoon ja arvoa tuottaviin ajureihin. Näin ollen säännölliset investoinnit tuottavat Mediconsult Oy:lle lisäarvoa.

Liiketoiminta-arvoa kasvatetaan Mediconsult Oy:n ratkaisukeskeisen myyntityön aktiviteeteilla sekä myyntityön järjestelmällisellä toiminnalla, jota on esitelty luvussa 4.5.1. Evaluatiivisten arvojen ulottuvuudet tuodaan Mediconsult Oy:n toimintaan ratkaisukeskeisellä lähestymisellä ja arvoa tuottavalla kirjausmallilla. Toimintamalliohjeistus Mediconsult Oy:lle on liitteessä 4. Liite 4 on poistettu opinnäytetyön julkisesta versiosta liikesalaisuuden vuoksi.

Mediconsult Oy pystyy osoittamaan asiakkaalle tuotetun arvon. Tämä vaatii määrittelymallin, jossa kuvataan asiakkaan prosessia ja osoitetaan osa-alueet, joille Mediconsult Oy:n tarjooma ja ratkaisu tuottaa mitattavia vaikutuksia. Arvon määrittelymallissa huomioidaan arvoon vaikuttavat elementit, tietojen tuottaminen asiakkaan prosessista ja arvon laskenta, läpikäyminen asiakkaan kanssa ja hyväksyntä. Näiden jälkeen mietitään viestintä, kuinka ja kenelle tämä arvomittari viestitään. Viestinnässä huomioidaan asiakkuuden lisäksi myös referenssihyöty, jolloin viestintä mietitään niin, että tietoa voidaan hyödyntää myynnissä ja markkinoinnissa.

Asiakaspalautteen, kehitystoiveiden ja -ideoiden kirjaamiseen ja seurantaan on luotu työkalut ja toimintamallit Mediconsult Oy:ssä. Kyseisellä työkalulla voidaan kasvattaa liiketoiminta-, osaamis- ja referenssiarvoa, ja toisaalta asiakkaalle tuotettavaa arvoa voidaan samalla kasvattaa.

Tuotekehitysideoita ja -tarpeita dokumentoidaan ja kirjataan yhtenäisesti. Asiakasrajapinnasta, myynnistä ja tukitoiminnasta tulevien ideoiden, tarpeiden ja toiveiden toimintamalli yhdistettiin, jolloin eri toiminnoista tulevat tarpeet

koostetaan yhteen kanavaan. Tämä tarkoittaa sitä, että potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden tarpeet ja toiveet kirjataan ja toimintamalli yhtenäistettiin nykyiseen organisaatorakenteeseen sopivaksi. Eri liiketoiminnoissa ei tule olla omia kirjausaloja tai sisältöä, koska toimintoihin osallistuvat samat työntekijät ja asiantuntijat.

Asiakaspalaute, -tarpeet, -ideat ja -toiveet kirjataan ja dokumentoidaan. Sisältö suunniteltiin niin, että liiketoiminnan eri osa-alueiden tarpeet huomioidaan ja näitä voidaan jatkossa hyödyntää. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakasrajapinnassa oleva toiminta, tukitoiminta ja myynti tuottavat dokumentoidusti tuotekehitystoiveet tuote- ja ohjelmistokehityksestä vastaaville.

Asiakasvastaavien tapaamisissa tarkistetaan dokumentoidut tuotekehitystarpeet, -ideat ja -toiveet. Nämä palautteet kohdistetaan olemassa oleviin tuotteisiin. Vaihtoehtoisesti palaute voi tuottaa uuden tuotteen ja ratkaisun, jolloin palaute kirjataan kohdistamatta tuotteeseen. Tarkempi sisältö määritellään myöhemmin. Tuotekehityksestä vastaava tarkistaa palautteet ja tekee päätöksen, mitkä ovat jatkotyöstämisen ja määrittelyn arvoisia juuri sillä hetkellä. Toiminnallinen kuvaus tehdään vain, jos palaute siirretään kehityksen työlistalle.

Kuten on aiemmin mainittu, työlistalla olevat kohteet käydään läpi asiakasvastaavien tapaamisissa. Asiakasvastaavien tapaamisiin osallistuu myös myynti. Näiden tapaamisten kautta viestiä välitetään asiakasvastaaville, mutta myös markkinointiin, viestintään ja myyntiin. Työlistan kohteissa on määritelty asiakasvastaava, joka tuottaa asiakkaalle toimitettavan materiaalin ja dokumentit. Tämän lisäksi tuotteistusvaiheessa toteutetaan hintataulukko, ohjeet asiakkaalle ja sisäiseen käyttöön, tarjouspohjat ja mahdollisesti käyttöönottosuunnitelmat.

Esitemateriaali tarkistetaan yhdessä markkinoinnin, viestinnän ja myynnin kanssa. Näillä toimenpiteillä markkinointi ja myynti voidaan aloittaa ennen kuin tuote on käyttöönottokunnossa. Tämän lisäksi viesti välittyy asiakkaalta aina tuotekehitykseen asti ja tuotekehityksestä asiakkaalle. Kriittiseksi toiminnaksi muodostuvat asiakasvastaavien tapaamiset ja näihin osallistuminen.

4.6 Toiminnan jalkauttaminen

Tämän opinnäytetyön kehittämistyö on ollut asiakas- ja segmenttivastaavien muutostyö ja toimintamalli, joka on pidetty Mediconsult Oy:n yritysjohton määrittämien tavoitteiden raamien sisällä. Kehittämistyössä on käytetty alan lähdekirjallisuutta. Toimintamallimuutokset on jalkautettu kehittämistyön aikana mahdollisimman hyvin asiakas- ja segmenttivastaavien toimintaan. Vahvistetun toimintamallin jalkauttaminen on kuitenkin painottunut kehittämistyön loppuvaiheeseen. Vahvistettu malli muodostettiin kehittämistyön loppuvaiheessa. Toimintamallimuutokset ovat vaatineet myös muutosjohtamista.

Muutokset ovat perusteltava henkilöstölle siten, että henkilöstö haluaa sitoutua tavoitteeseen. Tavoitteiden esittämisessä kuvataan visio niin, että visiossa tuodaan esille muutokseen sisältyvien asioiden arvoa ja merkityksiä. Tuolloin asiakas- ja segmenttivastaavat kykenevät näkemään muutoksen merkityksen Mediconsult Oy:n ja heidän omassa toiminnassaan. Muutosten hallinnassa kyetään esittämään myös asioiden tärkeysjärjestyksiä, jolloin priorisoidaan havaittujen asioiden kehittämistyötä. Tilannejohtaminen mahdollistaa sen, että henkilöstölle annetaan tarpeeksi aikaa sisäistää ja kypsyttää muutoksia. (Viitala & Jylhä 2007, 261.)

Asiakas- ja segmenttivastaavia on pidetty mukana kehittämistyön alkuvaiheesta lähtien, jolloin heille tiedotettiin hankkeen tavoitteista ja tarpeista. Tässä vaiheessa myös arvioitiin kriittisesti tarvetta ja tavoitteita. Tarve muutokselle ja kehittämistyölle käytiin läpi Mediconsult Oy:n johdon kanssa. Mediconsult Oy:n johto on tiedostanut kehittämistarpeen jo aiemmin ja kehittämistyö on konkretisoitunut tämän opinnäytetyön myötä. Kehittämistyön lopputulosten jalkauttaminen käytäntöön on ollut ensiarvoisen tärkeää. Tärkeimpänä osa-alueena toimintamallin jalkauttamisessa on ollut organisaation avainhenkilöiden sitouttaminen heti kehittämistyön alkuvaiheessa. Toimintamallimuutosten virhe on se, että muutokset yritetään jalkauttaa ilman asianosaisten kuulemista. Kyseenalaistaminen ja ristiriitojen salliminen kehittää ja uudistaa toimintaa (Viitala & Jylhä 2007, 262–263).

Tiedottaminen kehittämistyöstä ja tavoitteista aloitettiin Mediconsult Oy:n toimitusjohtajan toimesta, jonka jälkeen kehittämistyötä tarkennettiin työn

toteuttajan toimesta. Tiedottaminen aloitettiin heti kehittämistyön alusta ja sitä jatkettiin säännöllisesti koko kehittämistyön ajan. Tiedottamisesta on muodostunut loppujen lopuksi toimintamallin yksi tehtävä, kun asiakas- ja segmenttivastaavat pitävät tapaamisia ja kehittämispalavereita.

Toimintamallin kouluttaminen on vaatinut kehittämistyön menetelmästä johtuen resursseja hyvin vähän. Kouluttamista on vaatinut työkalut, joita on toteutettu kehittämistyön toimintamallin mukana. Kouluttaminen on järjestetty normaalien asiakas- ja segmenttivastaavien myyntitapaamisten yhteydessä.

Toimintamalliin sitouttaminen on tapahtunut kehittämistyön aikana. Tarkemmin kehittämistyön aikatauluista on luvussa 4.2. Toimintamallin käyttöönotto on voitu suorittaa hyvin joustavasti kehittämistyön aikana. Työkalujen tukiessa toimintamallia on jalkauttaminen ja uuden toimintamallin ymmärtäminen huomattavasti helpompaa.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Kehittämistyön tavoitteiden toteutuminen

Tämän kehittämistyön lopputulos on esitelty luvussa 4.5. Mediconsult Oy:n myyntiprosessi on esitelty kuviossa 12 ja ratkaisukeskeinen toimintamalli ja myyntiprosessi kuviossa 13. Kehittämistyön tavoitteena oli muodostaa toimintamalli, eikä ainoastaan määrittää ja kehittää myyntiprosessia. Myyntiprosessiin liitettiin lopputulokset ratkaisukeskeisestä lähestymisestä ja arvon tuottamisesta, jolloin lopputuloksena saatiin ratkaisukeskeinen toimintamalli. Ratkaisukeskeiseen lähestymiseen ja toimintamalliin sisältyy tuotteiden tarjoamat segmenttikohtaisesti. Yhdellä tai usealla Mediconsult Oy:n tuotteella voidaan muodostaa segmenttikohtainen ratkaisu eri ongelmaan tai visioon. Myyntityön lisäksi segmenttikohtaiset ratkaisut huomioidaan viestinnässä ja markkinoinnissa. Myyntiprosessin, ratkaisukeskeisen toimintamallin ja segmenttikohtaisten ratkaisujen lisäksi myyntityöstä tuodaan arvoa Mediconsult Oy:n liiketoimintaan. Tätä arvotuotantoa on esitelty

tarkemmin luvussa 4.5.3. Arvon tuottamiseen kehitettiin konkreettinen toimintamalli, jolla tuotekehitysideat ja -tarpeet dokumentoidaan ja kirjataan yhtenäisesti. Asiakasrajapinnasta, myynnistä ja tukitoiminnasta tulevien ideoiden, tarpeiden ja toiveiden toimintamalli yhdistettiin, jolloin eri toiminnoista tulevat tarpeet koostetaan yhteen kanavaan.

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin tuotemyynnistä eroava myyntiprosessi ja myyntiprosessia tukeva toimintamalli, joka tuo asiakastarpeen, -halun ja -palautteen Mediconsult Oy:n tuotekehitykseen. Tarkoituksena oli kehittää arvonluontia sekä asiakkaalle että Mediconsult Oy:lle. Toimintamallia oli tarkoitus testata käytännössä ja jalkauttaa samalla Mediconsult Oy:n toimintaan.

Mediconsult Oy:lle luotiin tuotemyynnistä eroava ratkaisukeskeinen myyntiprosessi. Uusi toimintamalli tuottaa arvoa asiakkaalle ja Mediconsult Oy:lle. Kehittämistyön aikana nämä tavoitteet ja lopputulos yhdistettiin, jolloin toimintamalli ja prosessi itsessään sisältävät toimintoja ja tehtäviä, jotka kasvattavat arvon tuottamista. Tämä toimintamalli kehitettiin niin, että Mediconsult Oy:n muut liiketoimintaosa-alueet huomioitiin integraatitasolla, jolloin kehittämissuunnitelman tulokset vaikuttavat positiivisesti myös muihin liiketoimintoihin ja asiakkaiden arvotuotantoon.

Mediconsult Oy:n uusi myyntiprosessi ja toimintamalli vahvistettiin ja otettiin käyttöön 27.3.2013. Tavoite voidaan todeta saavutetuksi hyvin. Vahvistetun myyntiprosessin ja toimintamallin avulla Mediconsult Oy pystyy kehittämään liiketoimintaansa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tuloksia voidaan lyhyellä aikavälillä seurata samaan aikaan kehitettyjen Mediconsult Oy:n työkalujen avulla ja pidemmällä aikavälillä työkalujen, liikevaihdon ja tuoton avulla. Mittareiden toimivuus voidaan todeta myöhemmin, kun aineistoa ja tuloksia on tuotettu riittävästi. Tavoitteen lisäksi on kehittämissuunnitelman aikana havaittu runsaasti muita kehittämiskohteita, joita on viety eteenpäin tämän kehittämissuunnitelman aikana tai nämä ovat kirjattu jatkoon kehittämiskohteiksi.

Kehittämissuunnitelman aikana todettiin, että uusi toimintamalli on vanhan toimintamallin vahvistamista ja olemassa olevien toimintojen muutoksia. Myyntiprosessin läpinäkyvyys todettiin tärkeäksi yhdessä asiakas- ja segmenttivastaavien

kanssa. Työkalut Mediconsult Oy:n toiminnalle on määritelty ja näitä implementoidaan käyttöön. Liikkeenjohdollisesti kehittämistyö on tuonut lisää myyntityön seurantaan ja mittareita käyttöön. Näiden perusteella jatkon kehittämistarpeet havaitaan yhä nopeammin. Toimintamallimuutoksia voidaan jatkossa toteuttaa dynaamisemmin. Järjestelmällisen ja organisoidun myyntityön uskotaan tuovan myös liikevaihdollista kehitystä.

Opinnäytetyön onnistumista arvioitaessa voidaan ensimmäisenä todeta se, että aikataulu oli suunniteltu liian optimiseksi. Kehittämistehtävää suoritettiin muun työn ohella, jolloin aikataulua tuli uudelleen suunnitella tämän mukaisesti. Asiakasprojektit priorisoitiin kehittämistehtävän edelle. Työtä on tehty pääosin ilta-aikaan sekä viikonloppuisin.

Teoriaan tutustuminen on ollut ajallisesti kehittämistehtävän laajin kokonaisuus. Teoriataustaa ja materiaalia on hyvin runsaasti tarjolla, ja teorian kohdentaminen kehittämistehtävään vei aikaa. Teoria-aineistoa etsiessä ja siihen tutustuessa on tullut hyvin runsaasti vastaan aineistoa, jota ei tässä kehittämistyössä ole pystynyt hyödyntämään, mutta sitä voidaan hyödyntää yleisesti liiketoiminnassa ja tulevissa kehittämistehtävissä.

Kehittämistehtävä sai alkuvaiheessa erittäin hyvän aikataulusuunnitelman ja rungon, kun ulkopuolinen asiantuntijaorganisaatio otettiin mukaan myyntivalmennukseen. Kyseisen asiantuntijaorganisaation kanssa sovittiin valmennuksen vaiheet ja päivämäärät, jolloin asiakas- ja segmenttivastaavat osallistuvat valmennukseen. Valmennukset pidettiin asiantuntijaorganisaation tiloissa. Tilojen valinta oli onnistunut. Jokainen osallistuja pääsi irti työn rutiineista ja pystyi keskittymään mahdollisimman hyvin valmennukseen.

Valmennuksen jälkeen asiakas- ja segmenttivastaavien kesken pidettiin ryhmähaastattelut. Aikataulujen sopiminen heti valmennuksen jälkeen oli onnistunut, koska tuolloin asiasisältö ja kehittämistehtävä pysyivät hyvin mielessä. Tapaamiset ja ryhmähaastattelutilanteet dokumentoitiin muistiinpanojen avulla. Kehittämistyön tuloksia voidaan arvioida muilta osin pidemmällä aikavälillä.

5.2 Menetelmän ja tulosten luotettavuus

Tämä kehittämistyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus, jolloin työ oli kokemuksellinen ja refleктоiva prosessi. Kehittämistyössä tutkittiin ja kehitettiin yhtä aikaa. Kehittämistyössä kehitettiin Mediconsult Oy:n yhteisön käytäntöjä ja toimintamalleja. Menetelmänä olivat kysely, havainnointi, yksilöhaastattelu ryhmähaastattelu ja dokumenttianalyysi. Menetelmät ovat kuvattu tarkemmin luvussa 3.3. Kehittämistyön tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen. Laadullisilla menetelmillä oli tarkoitus kerätä suppeasta joukosta mahdollisimman paljon tietoa ja näin ymmärtää tutkittavaa kohdetta paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista ja käytännön toimintaa ja elämää. Osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelu toimivat kehittämistyön päämenetelminä.

Kehittämistyössä työn toteuttajalle jää suuri rooli aineiston tulkinnassa. Tämän lisäksi työn toteuttaja toimi samalla osallistujana, havainnoijana ja kehittämisprojektin vastuullisena. Tällöin tulosten luotettavuudessa huomioidaan myös se, kuinka työn toteuttaja on pystynyt objektiivisesti toimimaan eri rooleissa. Tämän vuoksi on perusteltua kyseenalaistaa kehittämistyön luotettavuutta tästä näkökulmasta. Menetelmää ja luotettavuutta tukee kolmannen osa-puolen asiantuntijaorganisaation käyttö ja osaamisen hyödyntäminen. Tuolloin myös työn toteuttajan subjektiivisuus rooleissa vähenee.

Liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta lähdekirjallisuutta löytyy hyvin laaja-alaisesti suomen- ja englanninkielellä. Lähdekirjallisuuden rajaaminen tähän kehittämistyöhön oli vaativaa. Välikkisesti liiketoiminnan kehittämiseen ja tähän kehittämistyöhön liittyvää kirjallisuutta on paljon. Lähdekirjallisuutta valittiin omien havaintojen, asiantuntijoiden ja kehittämistyön ohjaavien avustuksella. Lähdekirjallisuus lähestyy ratkaisulähtöisyyttä, myyntiprosessia ja arvon tuottamista hyvin useasti irrallisena laaja-alaisesta näkökulmasta liiketoiminnan johtamiseen. Työn toteuttaja on muodostanut toimintamallin näiden osa-alueiden tulkinnasta ja sovittamisesta Mediconsult Oy:n toimintaan.

Kehittämistyön tuloksena on muodostunut uusi ratkaisukeskeinen myyntiprosessi ja arvoa kasvattava toimintamalli toimintamalliohjeineen,

kaavioineen ja taulukkoineen. Nämä muodostavat loogisen ja toiminnallisen kokonaisuuden, jossa huomioidaan Mediconsult Oy:n muut liiketoimintaosa-alueet. Lopputuloksessa on huomioitu Mediconsult Oy:n yritysjohton tavoitteet ja raamit ja työ on toteutettu tiiviisti asiakas- ja segmenttivastaavien kanssa yhteistyössä. Näiden tekijöiden vuoksi lopputulosta voidaan pitää luotettavana.

5.3 Yhteenveto ja pohdinta

Mediconsult Oy:lle luotiin tuotemyynnistä eroava ratkaisukeskeinen myyntiprosessi ja toimintamalli. Uusi toimintamalli tuottaa arvoa asiakkaalle ja Mediconsult Oy:lle. Kehittämistyön aikana nämä tavoitteet ja lopputulos yhdistettiin, jolloin toimintamalli ja prosessi itsessään sisältävät toimintoja ja tehtäviä, jotka kasvattavat arvon tuottamista. Myyntiprosessiin liitettiin lopputulokset ratkaisukeskeisestä lähestymisestä ja arvon tuottamisesta, jolloin lopputuloksena saatiin ratkaisukeskeinen toimintamalli. Ratkaisukeskeiseen lähestymiseen ja toimintamalliin kuuluvat myös tuotteiden tarjoomat segmenttikohtaisesti. Yhdellä tai usealla Mediconsult Oy:n tuotteella voidaan muodostaa segmenttikohtainen ratkaisu eri ongelmaan tai visioon. Myyntityön lisäksi segmenttikohtaiset ratkaisut huomioidaan viestinnässä ja markkinoinnissa. Myyntiprosessin, ratkaisukeskeisen toimintamallin ja segmenttikohtaisten ratkaisujen lisäksi myyntityöstä tuodaan arvoa Mediconsult Oy:n liiketoimintaan. Arvon tuottamiseen kehitettiin konkreettinen toimintamalli, jolla tuotekehitysideoita ja -tarpeita dokumentoidaan ja kirjataan yhtenäisesti. Asiakasrajapinnasta, myynnistä ja tukitoiminnasta tulevien ideoiden, tarpeiden ja toiveiden toimintamalli yhdistettiin, jolloin eri toiminnoista tulevat tarpeet koostetaan yhteen kanavaan.

Lähdekirjallisuudessa Eades (Eades 2005) esittelee ratkaisukeskeistä myyntiprosessia elementein, joissa prosessi ja siinä eteneminen on kuvattu selkeillä tehtävillä ja vaiheilla. Eades esittää prosessia ja prosessin aikana suoritettavia tehtäviä vuokaavioin. Myyntiprosessissa eteneminen on kuvattu niin, että vaiheesta toiseen siirrytään käyttäen muutamaa vastakkain olevaa vaihtoehtoa, esimerkiksi kyllä ja ei. Huomioitavaa on se, että käytännön elämässä on tärkeää tuntea myyntiprosessi ja siinä suoritettavat tehtävät. Näitä

sovelletaan käytännön myyntityöhön. Hyvin harvoin, jos koskaan, myyntiprosessi suoritetaan teoriassa kuvatulla tavalla sellaisenaan. Ammattitaitoa on se, että pystyy suorittamaan prosessissa mainitut asiat ja tehtävät niin, että lopputulos on positiivinen. Tämän lisäksi Mediconsult Oy:n myyntiprosessia voidaan kehittää asiakas- ja segmenttivastuullisten havaintojen toimesta eteenpäin, jolloin prosessi- tai vuokaavioista saadaan mahdollisimman kattavia, joskin yhä monimutkaisempia.

Suurin osa myyntiprosessikirjallisuuden kirjoittajista, kuten Eades, esittää myyntiprosessin niin, että myyntiprosessi päättyy päätökseen ja hankintaan, jota edeltää tietyt prosessin tehtävät. Tämän lisäksi Philip Kotler (Kotler 2002) esittää myyntiprosessia niin, että arvo kumuloituu prosessin edetessä. Kaario, Pennanen, Storbacka ja Mäkinen esittävät prosessin niin, että asiakkaalle osoitetaan uuden ratkaisun myötä luotu arvo. Arvon määrittäminen tehdään asiakkaan kanssa yhdessä. Kotlerin ja Eadesin kuvaamiin myyntiprosesseihin lisätään niin sanottu jälkihoito, eli arvon määrittäminen. Arvo voidaan määrittää vasta, kun ratkaisu on täysimittaisesti asiakkaalla käytössä ja asiakas on integroinut ratkaisun heidän omaan liiketoimintaansa oikealla tavalla. Tuolloin ollaan jo asiakkuuden ja asiakkuuden hoitomallin puolella, joten liiketoiminnan kehittämistä toteutetaan laaja-alaisemmin kuin kehittämällä ainoastaan yhtä osa-aluetta liiketoiminnasta.

Kunta- sekä sosiaali- ja terveydenhuoltoalueuudistusmuutokset ovat vielä vahvistamatta. Esitys tulevasta mallista on tehty, mutta tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa keskustelu muutoksista on yhä käynnissä. Muutoksia on kritisoitu epäselväksi ja Kunnallissalan kehittämissäätöön Ilmanpuntari-tutkimuksen mukaan suurin osa suomalaisista uskoo sosiaali- ja terveyspalvelujen huononevan nykyisestä (Helsingin Sanomat 2013). Tulevien muutosten vaikutukset yleisesti ja Mediconsult Oy:n asiakkuuksissa näkyvät vasta tulevaisuudessa. On kuitenkin jo varmaa se, että muutoksia ja vaihtuvuutta asiakkuuksissa on tulossa.

Kehittämistyöhön ja lopputulokseen vaikuttaa myös osallistujien roolit ja asema. Kehittämistyöhön osallistuvaan ryhmään kuului myös Mediconsult Oy:n johtoa, kuten toimitusjohtaja. Alun perin oli tarkoitus se, että toimitusjohtaja ei osallistu asiantuntijaorganisaation pitämään valmennukseen tai kehittämistyöhön

asiakas- ja segmenttivastuullisten kesken. Kehittämistyön aikana kuitenkin todettiin se, että osallistuminen ei vaikuta muiden osallistujien aktiivisuuteen tai kehittämiseen yleisesti. Työn toteuttaja oli myös osallistujana itse kehittämistyössä. Asiakas- ja segmenttivastaavilla oli alusta pitäen selvillä se, että kehittämistyö toteutetaan Mediconsult Oy:lle, mutta tämän lisäksi aineistoa käytetään Karelia-ammattikorkeakoulu Oy:n opinnäytetyöhön. Mediconsult Oy:n yritysjohtajan ja työn toteuttajan osallistuminen kehittämistyöhön on voinut vaikuttaa itse kehittämiseen ja lopputulokseen. Lopputulosta tarkastellessa on huomioitava se, että jokainen kehittämistyöhön osallistuva on kokenut heidän osallistumisensa, asemansa ja roolinsa henkilökohtaisesti ja näiden vaikutukset ovat voineet olla positiiviset tai negatiiviset.

Kehittämistyötä toteutettiin ryhmänä, jolloin ryhmän vaikutus jokaiseen yksilöön on edelleen jokaisen osallistujan yksilöllinen kokemus. Ryhmätyöskentelyssä on vaarana se, että ryhmän kontrolloiva vaikutus vaikuttaa myös jokaisen osallistujan aktiivisuuteen. Vaikutus voi olla positiivinen tai negatiivinen, ja tähän vaikuttaa myös se, onko ryhmän esittämä mielipide tai ajatus yksilön oman mielipiteen kanssa yhteneväinen. Yksilöjen sosiaaliset erot, kuten hiljaisuus ja puheliaisuus ja kuinka rohkeasti uskaltaa esittää mielipiteensä ryhmässä, vaikuttavat välillisesti myös lopputulokseen.

Ryhmähaastattelu-, tapaamis- ja kehittämistilanteista kirjoitettiin muistiot. Tilanteissa kirjoitettiin muistiinpanoja, jotka koottiin muistioihin. Muistiot hyväksyttiin kehittämistyöhön osallistuvilla, jolloin varmistettiin se, että dokumentti vastasi yleistä näkemystä ja ryhmässä sovittua. Ryhmähaastattelutilanteita ei tallennettu tai videoitu, jolloin on mahdollista, että työn toteuttajalla tai kehittämistyöhön osallistuvilla on jäänyt huomioimatta jokin oleellinen asia tai seikka, jota ei kirjoitettu muistioon. Toimintamalli huomioiden on epätodennäköistä se, että lopputulokseen merkittävästi vaikuttanut asia olisi puuttunut muistioista.

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää tuotemyynnistä eroavaa myyntiprosessia ja havaita ja kehittää arvotuotantoa. Arvon tuottaminen kuuluu olennaisesti myös asiakkuuden hoitomalliin ja johtamiseen. Arvon tuottaminen parantaa myös myyntiaktiiviteetteja. Kehittämistyön haasteena olikin se, että kehittämistyö ei suuntautuisi liikaa asiakkuuden hoito- ja johtamismalliin. Tarkoituksena oli

painottaa ratkaisukeskeistä myyntiprosessia ja tuoda myyntiprosessiin mukaan arvoa lisääviä tehtäviä ja tasoja. Näitä toimenpiteitä suoritetaan myös muissa liiketoiminnoissa, eikä arvon tuottamista Mediconsult Oy:lle ja asiakkaille tule rajata ainoastaan myyntiprosessiin, kun asiaa tarkastellaan yleisesti liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta. Kuten opinnäytetyön alussa mainittiin, muut liiketoiminnan osa-alueet huomioidaan integraatiotasolla, jolloin hyödyt ovat kokonaisvaltaiset.

5.4 Seuranta ja jatkotoimenpiteet

Kehittämistehtävän aikana havaittiin paljon asioita, joita on hyvä lähteä kehittämään Mediconsult Oy:ssä. Aikataulu ja resurssit huomioiden, näitä jatkokehityskohteita ei toteutettu tämän kehittämistehtävän aikana. Asiakas- ja segmenttivastaavat havainnoivat ja esittivät kehitysideoita ja -kommentteja tämän kehittämistyön aikana. Tämä antaa erittäin hyvän lähtökohdan liiketoiminnan uusiin kehityskohteisiin.

Asiakkuuksien johtaminen ja niiden hoitomalli vaatii Mediconsult Oy:ssä toimintasuunnitelman. Asiakas- ja segmenttivastaavat toteuttavat asiakastyötä onnistuneesti, mutta velvoite ja minimitaso, kuinka asiakkaiden kanssa toimitaan, on jatkossa suunniteltava ja dokumentoitava. Hoitomallissa huomioidaan segmenttikohtaiset asiakastarpeet, jolloin Mediconsult Oy:n asiakas- ja segmenttivastaaville voidaan kuvata yhä paremmin asiakkuuksia ja toimintamalleja. Dokumentoidut ja vahvistetut hoitomallit mahdollistavat myös sen, että toiminta on yhtenäistä ja toimintaa voidaan seurata ja kehittää yhä tehokkaammin. Asiakkuuksien hoitomalli läpikäydään tarvittavin osin myös asiakkaiden kanssa, jolloin asiakkuudella on mahdollisuus syventyä entisestään.

Myyntiprosessi, asiakkuuksien johtaminen ja asiakkuuksien hoitomalli vaativat asiakastiedon hallinnan kehittämistä. Toiminta, ympäristö ja asiakkuudet muuttuvat ja kehittyvät koko ajan. Onnistunut dokumentointi mahdollistaa seurannan ja toiminnan kehittämisen dynaamisesti ja muutoksiin voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti tai jopa etukäteen. Myyntiprosessin ja arvotuotannon kehittämisen yhteydessä toteutettiin seurantatyökaluja Mediconsult Oy:n käyttöön. Näiden osalta seuranta ja raportointia kehitetään

eteenpäin, huomioiden asiakkuuksien hoitomalli. Asiakastiedon hallinta pitää sisällään CRM-järjestelmän (Customer Relationship management) ja CEM-järjestelmän (Customer Experience Management). Mediconsult Oy on huomionnut molemmat tarpeet työkalujen ja toiminnan kehittämässä.

Mediconsult Oy:n tuotteistus ja tarjouskäsittely vaativat tehostamista. Haasteena tässä on ollut se, että yhdellä ja samalla tuotteella voidaan tarjota eri ratkaisuja eri asiakassegmenteille sekä asiakkaille. Tuote ja tarjooma voivat ratkaista eri ongelman tai vision. Tuotteistus tehdään jatkossa ratkaisulähtöisesti, jolloin tarjoomia voidaan muodostaa eri tuotteista ja saada näin kokonaisuuksia eri ratkaisuihin. Tuotteistukseen kuuluu olennaisesti myös tuotekuvaus, esite, ohje, hinnoittelutaulukko ja muu tarvittava materiaali ja dokumentit. Näiden jälkeen päästään vasta tarjouskäsittelyn tehostamiseen. Tuotteistuksen täytyy olla kunnossa, ennen kuin tarjouskäsittelyä voidaan tehostaa.

Myyntiprosessin seuranta on jatkossa hyvin tärkeää ja mittarit tukevat Mediconsult Oy:n yritysjohdon tarpeita. Mittarit ovat vertailukelpoisia ja mahdollisuuksien mukaan numeraalisia. Niiden kehittäminen on jatkossa Mediconsult Oy:n yritys- ja myyntijohdon vastuulla. Mittarit noudattavat Mediconsult Oy:n strategiaa. Mittarit, seuranta ja raportointi mahdollistavat jatkossa sen, että Mediconsult Oy toteuttaa motivointi- ja palkitsemisjärjestelmän, joka pohjautuu näihin mittareihin ja tuloksiin.

Mediconsult Oy:n toimintamallin ja henkilöstön osaamisen kehittäminen korostuvat asiakaslähtöisessä ja ratkaisukeskeisessä asiantuntijaorganisaatiossa. Toiminnan jatkuvalla kehittämisellä luodaan perusta kilpailukykyiselle liiketoiminnalle. Henkilöstön kehittäminen turvaa sen osaamisen, jota tarvitaan asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työn vaatimukset ja haasteet muuttuvat koko ajan. Osaamisen kehittäminen ja kouluttautuminen on nähtävä yhtenä osana Mediconsult Oy:n strategiaa.

Tämän kehittämistyön aikana on vahvistunut käsitys siitä, että Mediconsult Oy:n toiminnan jatkokehittämisen yhtenä merkittävimpänä tekijänä on johdon strateginen näkemys. Lisäksi toiminnan jatkokehittäminen vaatii motivoituneen

henkilöstön. Mediconsult Oy:n kilpailuetu on asiakas- ja segmenttivastaavien halu kehittää ja toimia osana menestyvää liiketoimintaa.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.
- Bosworth, M. 1995. Solution Selling. Creating Buyers in Difficult Selling Markets. New York: Mcgraw Hill Publishers.
- Care4Me. 2013. Remote Patient Monitoring System with Decision Support. <http://www.actapress.com/PaperInfo.aspx?paperId=451731>. 16.10.2013
- Edita Publishing Oy. 2013. Edilex. <http://www.edilex.fi/kela/fi/lainsaadanto/20070159> 5.3.2013
- Eades, K. 2005. Solution Selling Fieldbook. New York: Mcgraw Hill Publishers.
- Eades, K. 2003. The New Solution Selling. The Revolutionary Sales Process That is Changing the Way People Sell. New York: Mcgraw Hill Publishers.
- Eades, K. & Kear, R. 2006. The Solution Centric Organization. Mcgraw Hill Publishers.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Juva: WSOY.
- Helsingin Sanomat. 16.7.2013. <http://www.hs.fi/politiikka/Tutkimus+Enemmist%C3%B6+suomalaisista+uskoo+sote-uudistuksen+johtavan+palveluiden+huonontumiseen/a13739383335> 33 23.7.2013
- IC Partners. 2004. Aineettoman pääoman johtaminen. Helsinki.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., & Mäkinen, H.-L. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kotler, P. 2002. Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

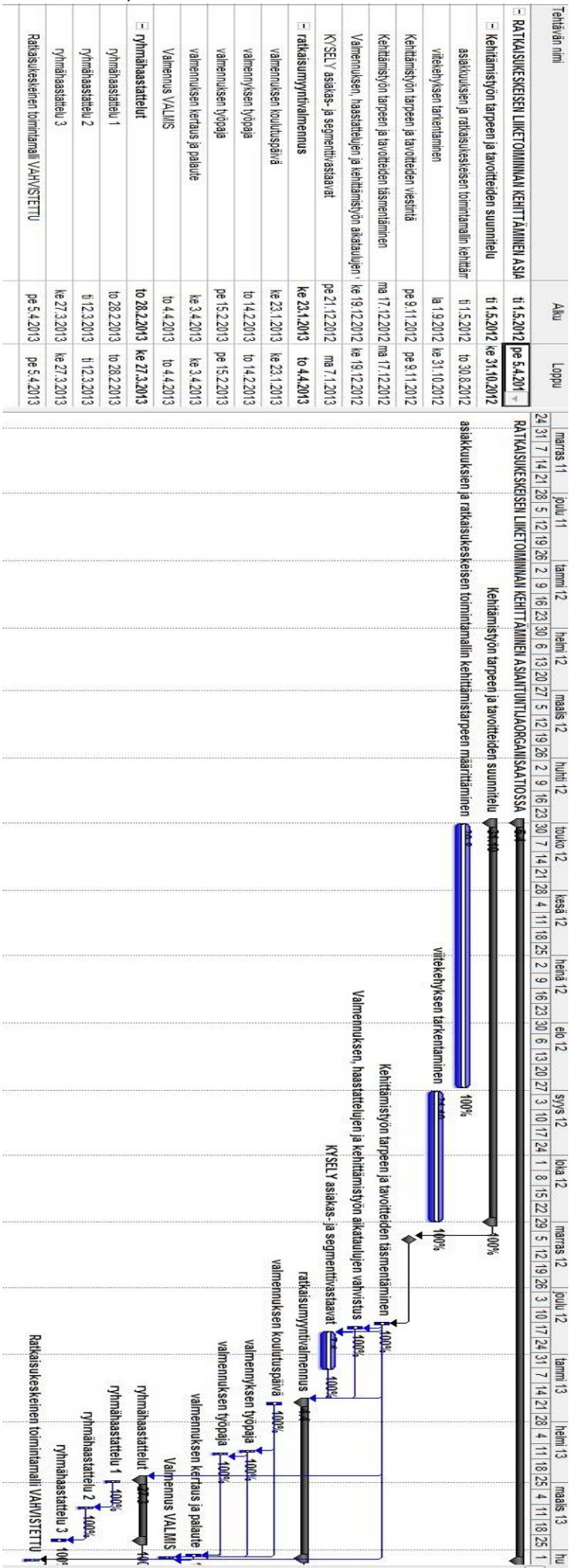
- Mattila, P. & Rautiainen M. 2010. Putki, johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Mediconsult Oy. 2013. Mediconsult Oy. <http://www.mediconsult.fi> 24.2.2013
- Mediconsult Oy. 2013. Medinet. <http://medinetti.fi/tietoa.html> 24.4.2013
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.
- Maurya, A. 2012. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. O'Reilly Media, Inc.
- Maurya, A. 2012. Capture Your Business Model In 20 Minutes. <http://www.youtube.com/watch?v=7o8uYdUaFR4> 15.4.2013.
- Montgomery, C. 2012. The Strategist. Be the Leader Your Business Needs. London: HarperCollinsPublishers.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Page, R. 2002. Hope is not a Strategy. The 6 Keys to Winning the Complex Sale. New York: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Rackham, N. & De Vincentis, J. 1998. Rethinking the sales force, Redefining selling to create and capture customer value. R. R. Donnelley & Sons Company.
- Reunanen, K. 2013. Innomaatti Oy. Haastattelu 15.3.2013.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöryhmä. 15.11.2012. http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakenneuudistus/paras 9.4.2013
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva: WSOY.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 1999. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K., Kaario, K. & Sivula, P. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E.; & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Valtioneuvosto. 21.3.2013. <http://valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=380061> 9.4.2013

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.




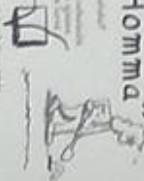



VTT. 2006. <http://b2cpro.vtt.fi/documents/B2C-PRO-loppuraportti.pdf>
15.10.2013

Kehittämistyön eteneminen, Gantt-kaavio



Innomaatti Oy:n Kalle Reunasen mallintama Arvoarvauskartta.

ARVOARVAUSKARTTA

<p>teet ja palvelut</p> 	<p>Hyödyn luojat</p> 	<p>Hyödyt</p> 	<p>”Hoidettava Homma”</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Ompeluseuran laulu: ”Ompeluseuran laulu on se, jota meidän on pidettävä kunnioitettuna.” • Ompeluseuran laulu: ”Ompeluseuran laulu on se, jota meidän on pidettävä kunnioitettuna.” • Ompeluseuran laulu: ”Ompeluseuran laulu on se, jota meidän on pidettävä kunnioitettuna.” • Ompeluseuran laulu: ”Ompeluseuran laulu on se, jota meidän on pidettävä kunnioitettuna.” • Ompeluseuran laulu: ”Ompeluseuran laulu on se, jota meidän on pidettävä kunnioitettuna.” <p style="text-align: center;">Ompeluseuran laulu Ompeluseuran laulu Ompeluseuran laulu Ompeluseuran laulu Ompeluseuran laulu</p>
<p>Kipulääkkeet</p> 	<p>Tuska</p> 	<p>ASIAKAS</p> 	

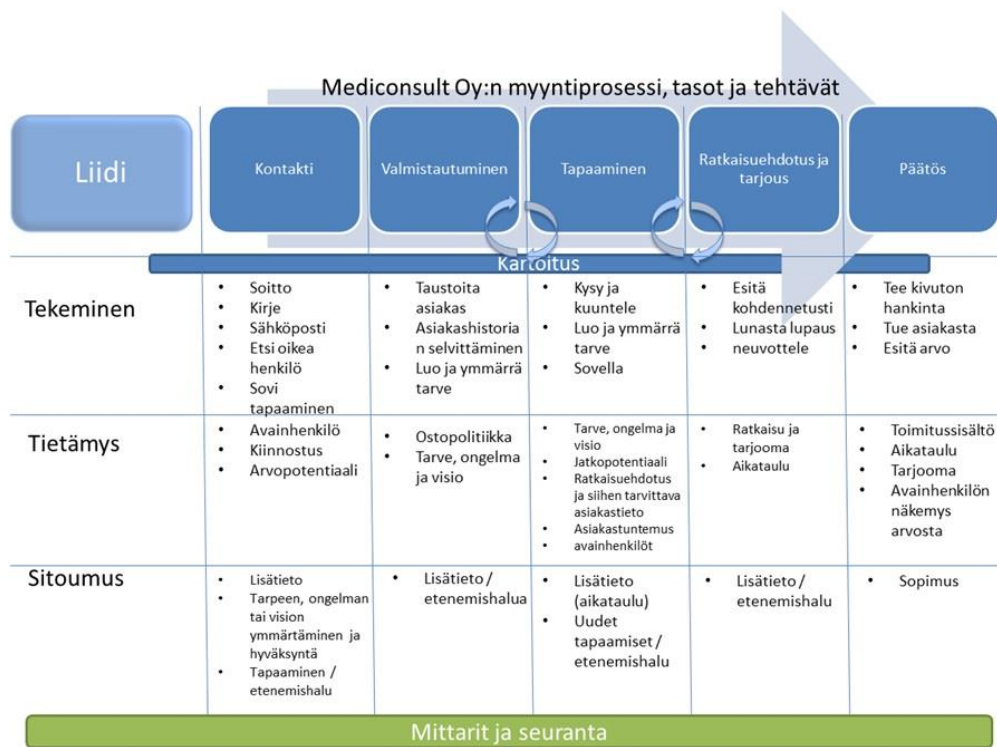
Mediconsult Oy:n myyntiprosessi

Tämä dokumentti esittelee Mediconsult Oy:n myyntiprosessin tasojen asiakohdat. Kappaleessa myyntiprosessi alustetaan myyntiprosessia ja tämän jälkeen syvennyttään myyntiprosessin tasoihin.

Myyntiprosessi

Myyntiprosessi käynnistyy liidistä, eli vihjeestä potentiaaliseen ostotapahtumaan. Liidi voi tulla kahdesta eri asiakaskanavasta. Spontaani kontakti syntyy uudelta ja mahdollisesti tuntemattomalta potentiaaliselta asiakkaalta. Toinen asiakaskanava on nykyiset ja olemassa olevat asiakkaat ja asiakkuudet. Liidistä siirrytään myyntiprosessiin, jota läpikäydään tässä luvussa tarkemmin. Sen jälkeen kun myyntiprosessi päättyy ostotapahtumaan, siirrytään toimitusprosessiin, jossa viedään myyntityössä kuvattu tarjooma ja ratkaisu asiakkaan prosesseihin. Toimitusprojektin jälkeen asiakkaasta muodostuu asiakkuus. Asiakkuus ja asiakastyö luovat uusia liidejä, josta päästään jälleen myyntiprosessiin.

Mediconsult Oy:n myyntiprosessiin otetaan mukaan myös myyntiprosessin tasot ja tehtävät, jotka on suunniteltu niin, että ne tukevat myös asiakkaan ostoprosessia. Mediconsult Oy:n myyntiprosessin vaiheisiin liitetään nyt mukaan tasot tekeminen, tietämys ja sitoumus. Nämä tasot liitetään jokaiseen myyntiprosessin vaiheeseen. Myyntiprosessin tasot ja tehtävät on esitetty kuviossa 1. Vaihtoehtoisten myyntiprosessimallien vuoksi kontakti ja valmistautuminen ovat esitetty yhdellä etenemismallilla. Näiden järjestys riippuu liidin kanavasta. Näiden vaiheiden tasot ja tehtävät ovat samat etenemismallista riippumatta.



Kuvio 1. Mediconsult Oy:n myyntiprosessin tasot ja tehtävät.

Vaiheet kontakti ja valmistautuminen voidaan toteuttaa myös niin, että valmistautuminen toteutetaan ennen kontaktointia. Mediconsult Oy:n myyntiprosessiin ja sen vaiheisiin määritettiin tasot. Tasoiksi valittiin tekeminen, joka kuvaa sen, mitä Mediconsult Oy:n asiakas- ja segmenttivastaavan tulee toteuttaa kyseisessä vaiheessa. Tietämys, joka määrittää sen, mitä myyntiprosessin vaiheessa tulee pyrkiä tiedostamaan ja tietämään. Sitoumus, joka määrittää sen, kuinka asiakasta pyritään sitouttamaan etenemään myyntiprosessissa tai asiakkaan näkökulmasta, heidän osto- tai hankintaprosessissaan.

Myyntiprosessin vaihe: Kontakti

Myyntiprosessin Kontakti -vaiheen taso: Tekeminen

Soitto, kirje, sähköposti

Asiakaskontaktointi toteutetaan yleisimmin soittamalla, sähköpostilla tai lähettämällä asiakaskirje. Kontakti voi kuitenkin tulla myös esimerkiksi messujen tai muun vastaavan tilaisuuden kautta.

Etsi oikea henkilö

Oikean, eli avainhenkilön etsiminen tapahtuu koko myyntiprosessin ajan. Tärkeää on pyrkiä havainnoimaan asiakkaan eri osto- ja hankintaprosessin eri vaiheen oikea avainhenkilö. Avainhenkilö mahdollisesti vaihtuu asiakkaan osto- ja hankintaprosessin aikana.

Sovi tapaaminen

Keskustelut, kirjeitse ja sähköpostitse lähestyminen ovat hyvin pinnallisia tapoja lähestyä asiakasta ja asiakkaalla on monta mahdollisuutta poistua tilanteesta ja prosessista. Tapaaminen on hyvä seuraavan vaiheen tehtävä ja tavoite. Tapaamisen järjestäminen tarkoittaa sitä, että asiakas on jollain tasolla kiinnostunut ja on valmis antamaan aikaansa Mediconsult Oy:n asiakas- ja segmenttivastaavalle.

Myyntiprosessin Kontakti -vaiheen taso: Tietämys**Avainhenkilö**

Tavoitteena on tunnistaa ja selvittää asiakkaan osto- ja hankintaprosessin vaihteiden ja kokonaisuuden avainhenkilöt.

Kiinnostus

Asiakkaan vilpittömyyden kiinnostusta täytyy pyrkiä tunnistamaan ja havaitsemaan heti myyntiprosessin alkuvaiheessa. Kiinnostus ja asia voivat olla ajankohtaisia vaikka asiakkaalle ei juuri tietyinä hetkenä ole siihen mahdollista paneutua.

Arvopotentiali

Arvopotentiali on asia, jossa pyritään havaitsemaan ja tunnistamaan ne asiat, jotka voivat tuottaa arvoa Mediconsult Oy:lle ja asiakasorganisaatiolle. Arvon tuottaminen on kahden suuntaista tiedon ja ratkaisujen vaihdantaa.

Myyntiprosessin Kontakti -vaiheen taso: Sitoumus**Lisätieto**

Asiakas pyritään sitouttamaan osto-, hankinta- ja myyntiprosessin seuraavaan vaiheeseen. Kysymykset ja etenemisestä sopiminen ovat erittäin hyviä keinoja.

Asiakkaan vastatessa ja antaessa lisätietoa asiasta hän samalla haluaa viedä projektia eteenpäin ja edetä asiassa, jotta lopullisesta ratkaisusta tulee mahdollisimman arvoatuottava asiakkaalle.

Tarpeen, ongelman ja vision ymmärtäminen ja hyväksyntä

Asiakaskontaktointi Mediconsult Oy:n myyntiprosessissa asiakas- ja segmenttivastuullisten toimesta on hyvin paljon myös tiedottamista ja viestintää. Kontaktivaiheessa kerrotaan esimerkiksi viranomaisvaatimuksista ja vaadittavista toimenpiteistä. Kontaktivaiheessa on ymmärrettävä asiakkaan tarve, mutta myös kyettävä luomaan tarvetta asiakkaalle. Asiakkaan käsitys nykytilasta ja mahdollisesta tilasta (visiosta) on vietävä kauemmaksi toisistaan, jolloin luodaan tietoisuutta ja tarvetta asiakkaalle.

Tapaaminen ja etenemishalu

Kuten lisätiedon hankinta ja saaminen, kontaktivaiheessa ehdotetaan tapaamista, jolloin asiakastarve ja -ympäristö voidaan käydä tarkemmin läpi ja osaaminen asiakkaasta vahvistuu. Tapaamiseen suostuminen on signaali etenemishalusta, jolloin asiakas on valmis panostamaan aikaa ja investoimaan hänen näkökulmasta osto- ja hankintaprosessiin ja näin ollen samalla Mediconsult Oy:n myyntiprosessiin.

Myyntiprosessin vaihe: Valmistautuminen

Myyntiprosessin Valmistautuminen -vaiheen taso: Tekeminen

Taustoitaa asiakas

Asiakkaan taustoitaminen on hyvin tärkeä tehtävä. Ennen tapaamista kartoitetaan asiakas ja pyritään selvittämään asiakasorganisaation liiketoimintaa tarkemmalla tasolla. Tuolloin voidaan esittää myös asiantuntevampia ja kohdistettuja kysymyksiä asiakkaalle.

Asiakshistorian selvittäminen

Mediconsult Oy:n asiakkaasta on tallennettua tietoa Mediconsult Oy:n dokumenteissa ja järjestelmissä. Tämän lisäksi potentiaaliseen, mutta ei nykyiseen asiakkaaseen on mahdollisesti kontaktoiduttu aiemmin ja jopa käyty keskusteluja ja tarjottu ratkaisuja. Nämä täytyy selvittää ennen valmistautumisvaiheessa.

Luo ja ymmärrä tarve

Kontaktivaiheessa luotiin ja ymmärrettiin tarvetta. Näiden keskustelujen perusteella voidaan jatkojalostaa tarvetta ja tarpeen luomiseen tarkoitettuja kysymyksiä.

Myyntiprosessin Valmistautuminen -vaiheen taso: Tietämys**Ostopolitiikka**

Valmistautumisvaiheessa taustoitetaan asiakas ja selvitetään asiakshistoria, jolloin tavoitteena on tietää ja tunnistaa asiakkaan ostoprosessi, avainhenkilöt ja ostopolitiikka, eli kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat päätökseen ja hankintaan.

Tarpeen, ongelman ja vision ymmärtäminen

Tarpeen, ongelman ja vision ymmärrys ja tunteminen on tärkeää. Kontaktivaiheen tietoa hyödynnetään ratkaisuehdotukseen ja asiakastarve pyritään tunnistamaan yhä paremmin.

Myyntiprosessin Valmistautuminen -vaiheen taso: Sitoumus**Lisätieto ja etenemishalu**

Asiakkaan halu antaa lisätietoa ja edetä osto- ja myyntiprosessissa ovat sitouttamiskeinoja ja viesti siitä, että prosessi etenee oikeaan suuntaan.

Myyntiprosessin vaihe: Tapaaminen

Myyntiprosessin Tapaaminen -vaiheen taso: Tekeminen

Tapaaminen on hyvin tärkeä vaihe lopputuloksen kannalta. Suurin osa myyntiprosessin tiedon vaihdannasta tapahtuu tapaamisessa, jolloin asiakkaan ymmärtäminen ja ratkaisun soveltamiskyky korostuvat.

Kysy ja kuuntele

Mediconsult Oy:n asiakas- ja segmenttivastaavalla on tietty näkemys asiakkaan tarpeesta ja toiveista. Tämä on kuitenkin arvaus arvosta, jota Mediconsult Oy pystyy tuottamaan asiakkaalle. Tapaamisessa onkin painotettava avoimiin kysymyksiin, jolloin asiakas saa itse kertoa toiminnasta ja tarpeestaan. Tuolloin he kertovat asian käyttäen omia termejä ja he avaavat mahdollisesti uusia liidejä tai muuttavat Mediconsult Oy:n arvausta ratkaisuehdotuksesta.

Luo ja ymmärrä tarve

Kysymyksillä luodaan tarvetta ja mahdollisesti jopa tuskaa asiakkaan käsitykseen heidän nykytilasta. Tarkoitus on kyetä esittämään asiakkaan nykytilaan visioita tai ongelmia, joita Mediconsult Oy:n tarjooma pystyy ratkaisemaan. Toisaalta, on hyvä kuunnella asiakkaan ongelma- tai tarvekuvaus ja ymmärtämään kyseinen tarve.

Sovella

Tapaamisen aikana saadaan lisätietoa asiakkaan toiminnasta, tarpeesta ja ongelmasta. Soveltamisella tarkoitetaan sitä, että esityksessä kyetään käyttämään asiakkaan termejä, jotta asiakas ymmärtää ratkaisuehdotuksen heidän omin termein. Tämän lisäksi lisätiedon perusteella on pystyttävä soveltamaan mahdollisin osin ratkaisuehdotusta.

Myyntiprosessin Tapaaminen -vaiheen taso: Tietämys

Tarpeen, ongelman ja vision ymmärtäminen

Tapaamisen jälkeen on oltava mahdollisimman hyvä käsitys asiakkaan tarvitsemasta kokonaisuudesta ja ratkaisusta. Kyseisillä tiedoilla on kyettävä

etenemään seuraavan vaiheeseen, jolloin ehdotetaan ratkaisumallia asiakkaalle.

Jatkopotentiali

Tapaamisen aikana ja keskustelun perusteella pystytään arvioimaan myös osto- ja myyntiprosessin jatko. Tapaamisen aikana voidaan saada lisätietoa, jolloin pyritään tunnistamaan ja tietämään kokonaistarpeen ja ratkaisun jatkopotentiali. Voi olla, että keskustelun aikana havaitaan myös liidejä, joista myöhemmin pyritään muodostamaan uusi myyntiprosessi. Keskustelun ja ratkaisuehdotuksen perusteella on myös kyettävä keskeyttämään myyntiprosessi, mikäli todetaan, että Mediconsult Oy:n ei kannata tarjota tai edetä asiakkaan kanssa. Syitä keskeytykselle voi olla useita, esimerkiksi se, että ratkaisua ei Mediconsult Oy:llä ole ja haettu ratkaisu on Mediconsult Oy:n strategian ja ydintoiminnan ulkopuolella.

Ratkaisuehdotus ja siihen tarvittava asiakastieto

Tapaamisen perusteella tiedetään kuinka ratkaisu tulee tarjota asiakkaalle, mitä termejä tulee käyttää ja mitä tarjooma tulee pitämään sisällään.

Asiakastuntemus ja avainhenkilöt

Tapaamisessa tunnistetaan asiakkaan toimintamalleja ja avainhenkilöitä, jotka vievät asiakkaan ostoprosessia eteenpäin. Käytännön toiminnan henkilöiden lisäksi on tunnistettava avainhenkilöt, jotka tekevät hankintapäätöksen.

Myyntiprosessin Tapaaminen -vaiheen taso: Sitoumus

Lisätieto

Myyntiprosessin eri vaiheissa asiakkaan halu edetä, havaitaan siitä, kuinka asiakas haluaa antaa toiminnastaa lisätietoa. Tapaamisvaiheessa on hyvä selvittää asiakkaan aikataulua. Aikataulu kertoo myös siitä, että kuinka asiakas on miettinyt hankintaansa tarkemmin vai onko kyse enemmänkin kartoituksesta olemassa oleviin vaihtoehtoihin.

Uudet tapaamiset ja etenemishalu

Kuten myyntiprosessissa on kuvattu, myyntiprosessin eri vaiheet iteroivat keskenään ja vaiheesta voidaan palata myyntiprosessissa taaksepäin. Tämä ei tarkoita sitä, että myyntiprosessissa oltaisiin epäonnistuttu, vaan on kyettävä reagoimaan ja muuttamaan uuden tiedon valossa ratkaisuehdotusta, tavattava mahdollisesti uudestaan ja esiteltävä vaihtoehtoja. Tieto asiakkaasta kumuloituu ja asiakkaan näkökulmasta ostoprosessi etenee.

Myyntiprosessin vaihe: Ratkaisuehdotus ja tarjous

Myyntiprosessin Ratkaisuehdotus ja tarjous -vaiheen taso:
Tekeminen

Esitä kohdennetusti

Ratkaisu tulee esittää juuri asiakkaan liiketoimintaan sopivaksi ja asiakkaan termejä käyttäen. Näin myös arvon määrittelemineen on yksinkertaisempaa ja hyödyt asiakkaan toimintamalleista voidaan arvioida jo ratkaisun esittämisvaiheessa ja toimitusehtouksessa, eli tarjouksessa.

Lunausta lupaus

Kontakti- ja tapaamisvaiheessa on sovittu ja esitetty tietty tarjooma, ratkaisu ja asiakkaalle on annettu arvolupaus. Tarjousvaiheessa, kun esitetään sovitun mukainen toimitusehdotus, onkin huomioitava aiemmat keskustelut ja lunastettava arvolupaus. Lopullinen arvon määrittely tulee toimitusprosessin jälkeen, mutta jo tarjouksen laadinnassa annetaan sovitun mukainen tarjooma ja ratkaisu.

Neuvottelu

Ratkaisuehdotus ja tarjous -vaiheessa tulee eteen neuvottelu. Asiakkaan kanssa neuvottellaan tarjouksen sisällöstä, eli tarjoomasta ja ratkaisusta. Mediconsult Oy pyrkii muodostamaan tarjouksen niin, että se palvelee asiakkaan tarvetta mahdollisimman hyvin. Tarjousvaiheessa tuleekin tarkistaa se, mikä on asiakkaan tahtotila ja tarve eri tarjous- ja hinnoittelumalleille.

Myyntiprosessin Ratkaisuehdotus ja tarjous -vaiheen taso: Tietämys

Ratkaisun ja tarjooman sisältö

Neuvottelujen perusteella tiedetään miten tarjooma ja ratkaisu tulee tarjota asiakkaalle ja mitä asioita asiakkaalle tulee painottaa.

Aikataulu

Tarjousvaiheessa luvataan ja sitoudutaan alustavaan aikatauluun asiakkaan toimituksen kanssa. Vaihtoehtoisesti aikataulu keskustellaan tilausvaiheen jälkeen, mutta alustavana tämä tulee keskusteltavaksi jo tarjousvaiheessa. On mahdollista, että aikataululupaus annetaan ehdollisena tilaukseen tai vaadittavien tietojen saamiseen.

Myyntiprosessin Ratkaisuehdotus ja tarjous -vaiheen taso: Sitoumus

Lisätieto ja etenemishalu

Kuten aiemmissa vaiheissa lisätiedon saaminen ja etenemishalu saadaan usein selville kysymyksillä. Ratkaisuehdotus ja tarjous -vaiheen sitouttamiskeinona on selvittää asiakkaan hankintaprosessia yleisesti ja aikataulua. Näillä kysymyksillä saadaan usein selville, kuka tekee lopullisen päätöksen, onko Mediconsult Oy toimittanut vaadittavat materiaalit ja milloin päätöstä voi tiedustella.

Myyntiprosessin vaihe: Päätös

Myyntiprosessin Päätös -vaiheen taso: Tekeminen

Tee kivuton hankinta ja tue asiakasta

Asiakkaan ilmoittaessa hankintapäätöksestä ja myyntiprosessin onnistuessa, myyntiprosessi saa päätöksen. Asiakkaalle tulee mahdollistaa kivuton ja helppo hankinta ja neuvottelut. Asiakas usein epäröi päätöstään ja on epävarma etenemisestä. Tuolloin asiakasta on pystyttävä tukemaan päätöksessään ja hänelle on viestittävä säännöllisesti. Näin asiakkuus ja toimitusprosessi saa parhaimman lähtökohdan.

Esitä arvo

Arvon määrittäminen tulee tehdä myyntiprosessin eri vaiheissa. Tässä kaaviossa arvon määrittäminen on esitetty päätösvaiheeseen, suositeltavaa on se, että arvo määritellään toimitusprosessin jälkeen, jolloin asiakas pystyy todentämään arvolupauksessa, tapaamisessa, ratkaisuehdotuksessa ja tarjouksessa esitetyn arvon toteumaan nähden.

Myyntiprosessin Päätös -vaiheen taso: Tietämys**Toimitussisältö, tarjooma ja aikataulu**

Sopimuksen neuvotteluissa tarkennetaan ja viimeistellään toimituksen sisältö, tarjooma ja aikataulu. Tällöin viimeistään tiedetään toimitusprosessiin kuuluva kokonaisuus. Tämän lisäksi sopimusneuvotteluvaiheessa voidaan kirjata liidejä, joihin palataan toimitusprosessin jälkeen.

Avainhenkiön näkemys arvosta

Tekemisen tasossa esitettiin arvo. Arvo tulee määritellä avainhenkilölle, joka pystyy toteamaan kokonaistoimituksen arvon asiakkaalle. On suositeltavaa se, että tämä tehtävä suoritetaan ja tietämys saavutetaan toimitusprosessin jälkeen, jolloin arvon määrittelemisen on myös myyntityön jälkihoitoa.

Myyntiprosessin Päätös -vaiheen taso: Sitoumus**Sopimus**

Mediconsult Oy:n ja asiakkaan yhteistyö alkaa virallisemmin sopimusvaiheesta, jolloin on neuvoteltu eteneminen ja yhteisen projektin tavoitteet. Asiakkuuden syntyminen voi näin alkaa.