



**Mikroyritysten arvonluontia edistämässä:**

**Sote-alalla toimivan koulutusyrityksen B2B arvomyynnin kehittämisen asiakaskeskeiseksi**

Virpi Fagerström

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen, Liiketalouden yamk

Myynnin ja asiakaskokemuksen johtaminen

Opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Virpi Fagerström
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Mikroyritysten arvonaluontia edistämässä: Sote-alalla toimivan koulutusyrityksen B2B arvomyynnin kehittäminen asiakaskeskeiseksi
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 63 + 15
<p>Kehittämistehtävässä edistettiin koulutuspalvelun arvomyyntiä, jotta toimeksiantoyrityksen myyntimenetelmät olisivat asiakaskeskeisiä ja toimivia sote-sektorin B2B koulutusmyynnissä. Tavoitteena oli selvittää, miten asiakaskeskeiset arvot painottuivat arvonaluontiprosessissa ja myyjien arvomahdollisuuksien tunnistamisessa sekä kehittää toimenpiteitä asiakaskeskeisyyden ja yrityksen arvojen korostamiseksi myynnissä. Tarkoituksena oli edistää mikroyritysten arvonaluontia.</p> <p>Kehitystyön lähtökohtana oli konstruktiiivinen tutkimus, joka eteni kuuden vaiheen kautta: ongelman selvittely, teoreettisen tiedon hankinta, ratkaisujen laadinta, ratkaisujen testaus, ratkaisujen esittely ja soveltamisalueen tarkastelu. Aineiston hankintamenetelminä käytettiin 8x8-menetelmää, Business Model Canvasia, osallistavaa havainnointia ja dokumenttianalyysiä (n=19). Kohderyhmänä olivat toimeksiantoyrityksen myyntitiimi (n=2) ja sote-alan asiakkaat (n=190). Kehittämisen interventiot toteutettiin kehittämispäivässä ja myyntipalaverissa. Kehittämistyö tehtiin syyskuun 2023 – toukokuun 2024 välisenä aikana. Tulosten analysoinnissa käytettiin abduktiivista sisällönanalyysiä.</p> <p>Koulutuspalveluiden arvomyyntiä kehitettiin arvonaluontiprosessin mukaisesti osallistamalla henkilöstö palvelun arvomääritykseen ja asiakaskeskeisen strategian kehittämiseen. Tuloksena syntyi testattu Arvonluonnin käsikirja mikroyrityksille. Tulosten mukaan toimeksiantoyritys voi kehittää asiakaskeskeistä koulutusmyyntiä viiden toimenpiteen avulla, keskittyen asiakkaiden tarpeisiin, asiakassuhteen syventämiseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen. Toimeksiantoyrityksen arvomyynnin kehittämistoimenpiteiksi muodostui: aktiivinen myynti puhelimitse, prospektien aktiivinen keruu, asiakasprofiloinnin harjoittelu, yhteistyö avainlähteiden kanssa, partnerien aktiivointi ja yhteydenpito avainpartnereihin.</p> <p>Testatun Arvonluonnin käsikirjan avulla mikroyritykset voivat kehittää arvomyyntiä, asiakaskeskeistä strategiaa ja myyntitiimin arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamista. Kehittämistyö liitti toimeksiantoyrityksen asiakaskeskeisyyttä ja arvomyyntiä, ja samalla toimeksiantoyritys kehitti käytännössä testatun arvonaluonnin käsikirjan mikroyrityksille.</p>
<b>Asiasanat</b> arvomyynti, arvonaluonti, asiakaskeskeisyys, B2B-myynti, koulutuspalvelut, mikroyritys

## Sisällys

1. Johdanto: Mikroyritysten arvomyynnin kehittämisestä on Suomelle etua .....	4
2. Lähtökohtana sote-alan koulutuspalveluiden kehittäminen.....	6
2.1 Toimeksiantajan arvomyynnin ja koulutuspalveluiden innovointi.....	6
2.2 Koulutuspalveluiden järjestäminen sote-alalla .....	7
3. B2B myyntimenetelmänä asiakaskeskeinen arvomyynti .....	10
3.1 Erilaiset B2B myyntimenetelmät ja myynnin osa-alueet.....	10
3.2 Arvomyynti on asiakasarvon tunnistamista ja asiakaskeskeistä toimintakulttuuria .....	12
3.3 Asiakaskeskeisyyden pyrkimyksenä asiakasarvon luonti.....	14
4. Asiakaskeskeisyys arvonluonnissa ja yritysten arvomyynti tulevaisuudessa .....	16
4.1 Arvonluonninlogiikat korostavat arvon muodostusta asiakaspolun kaikissa vaiheissa .....	16
4.2 Asiakasarvon kehittämiseen vaikuttavat tekijät .....	18
4.3 Mikroyritysten B2B arvomyynti ja arvon tunnistamisosaaminen tulevaisuudessa.....	20
5. Kehittämistehtävän kysymykset arvomyyntiä edistäessä .....	23
6. Koulutuspalveluiden arvomyynnin kehittämismenetelmät.....	24
6.1 Konstruktiivinen tutkimus kehittämisen lähestymistapana .....	24
6.2 Kehittämishankkeen eteneminen, aineiston hankintamenetelmät ja luotettavuus .....	25
6.2.1 Toiminnallisen tutkimuksen menetelmät ja aineistonkeruu.....	26
6.2.3 Kehittämishankkeen toteutus .....	29
6.2.3 Tulosten analysointi ja kehittämistyön luotettavuus.....	32
7. Tulokset ja tuotoksena arvonluonnin käsikirja.....	37
7.1 Asiakaskeskeisten koulutusten arvomyynnin kehittäminen .....	37
7.2 Asiakaskeskeisyys ja arvomyynnin kehittämistoimet toimeksiantoyrityksessä .....	39
7.3 Arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamisen toimenpide-ehdotukset .....	43
8. Pohdinta, jatkokehittämisasiheet ja johtopäätökset .....	50
8.1 Kehittämistyön tulosten ja työn tavoitteiden tarkastelu .....	50
8.2 Kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen ja tulosten tarkastelu .....	52
8.3 Kehittämistyön tulosten luotettavuus ja eettisyys .....	53
8.4 Kehittämistyön prosessin ja osaamisen kehittymisen arviointi .....	55
8.5 Johtopäätöksenä arvonluonnin edistämiseen löytyy työkaluja .....	56
9. Lähteet.....	58
10. Liitteet .....	64
Liite 1. Koulutuspalvelun kevään 2024 ohjelma. ....	64
Liite 2. Koulutuspalvelun esite .....	65
Liite 3. Mikroyrityksen arvonluonnin käsikirja – kehitä yrityksesi arvomyyntiä! .....	66

## 1. Johdanto: Mikroyritysten arvomyynnin kehittämistä on Suomelle etua

Suomessa on 580 048 yritystä (Tilastokeskus 2024), joista 95,5 % on alle 10 henkilön yrityksiä. Alle 10 työntekijän yrityksiä kutsutaan mikroyrityksiksi. Ne kuuluvat pk- eli pienten ja keskisuurten yritysten luokkaan, jonka määritelmänä pidetään alle 250 henkilön lukumäärää. Pk-yritysten osuus Suomen bruttokansatuotteesta (BKT) on yli 40 %, joten mikroyritysten menestys on kansantaloudellisesti merkittävää, koska niitä on määrällisesti eniten pk-yrityksistä (Suomen yrittäjät 2025). Mikroyritykset työllistävät yhteensä lähes 313 000 henkilöä, eli 21 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä (MYtilastot, 2025). Ne ovat siis tärkeitä työllistäjiä ja arvonluoja. Niiden rooli on merkittävä Suomen talouskasvulle. Ne ovat myös keskeisiä innovaatioiden ja uudenlaisten liiketoimintalogiikkaedellytysten kehittämisessä. (Kaute-Säätiö 2021.) Mikroyritysten tuomat hyödyt Suomelle ovat kiistattomat, mutta niissä on myös tuottavuuden parantamismahdollisuuksia, joita on mahdollista toteuttaa mm. sisäisen tuottavuuskehityksen avulla (Koski ym. 2023). Tämän kehittämistyön tarkoituksena on lisätä mikroyritysten arvomyyntiä ja siten edistää Suomen kansatalouden kehitystä.

Myytti suomalaisten yritysten huonoista myyntitaidoista on pysynyt syvällä (Cai 2024). Suomalaisen Työn Liiton tekemän tutkimuksen mukaan 45 % vastaajista oli erittäin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”suomalainen ei osaa myydä” kanssa (Suomalaisen työn liitto 2016). Suomalaisilla olisi paljon parannettavaa myyntityön arvostuksessa. Myyntiosaamista on tarvittu ja tarvitaan nykyään yhä useammassa työtehtävissä. Myyntityön merkitys olisi erittäin tärkeä kansantaloudellisesti erityisesti Suomen vientialojen suuren osuuden vuoksi. (Suomalaisen työn liitto 2016;Rubanovitsch 2019.) Opinnäytetyö auttaa mikroyrityksiä kehittämään arvomyyntiä ja ohjaamaan myyntitiiminsä asiakaskeskeisyyteen. Myynnin kehittämisen myötä mikroyritysten kasvumahdollisuudet paranevat edistäen Suomen kansantaloudellista kehitystä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää koulutuslalla toimivan mikroyrityksen arvomyyntiä ja tehdä mikroyrityksille arvonluonnin kehittämisopas. Suomessa toimivista yli 500 000 mikroyrityksestä (MYtilastot 2025) koulutuslalla toimii 9 630 yritystä (Tilastokeskus 2024), joten kaikki ne kuuluivat arvonluonnin kehittämisoppaan kohderyhmään. Opinnäytetyön toimeksiantoyritys toimi työnantajamallilla pääsääntöisesti sosiaali- ja terveysalan työhyvinvoinnin kouluttajana, joten arvomyynnin kehitys kohdistui sote-sektorilla toimimiseen. Opinnäytetyö edisti toimeksiantoyrityksen toimintaa ja tekijän oppimista, mutta sillä oli myös laajempi merkitys suomalaisille yrityksille. Opinnäytetyön tulokset ja toiminnallisen kehittämistyön tuloksena muodostunut opas (= tuotos) ovat yleistettävissä kaikkien mikroyritysten hyödyksi ja siten konstruktiivisen lähestymistavan mukaisesti tehty kehitystyö edistää koulutusalan lisäksi myös muita mikroyrityksiä, jotka ovat kiinnostuneita arvomyyntinsä kehittämisestä.

Arvonluonnin käsikirjoja ei ole aiemmin tehty mikroyritysten tai koulutusalan tarpeisiin, joten aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Aiemmat arvonluonnin käsikirjat ovat kohdistuneet urheilu- ja vapaa-ajan sektorille (Jalonen ym. 2017; Sipponen 2018), digitaalisten palveluiden kehittämiseen (Lampen, 2021; Hynynen, 2023) tai ravintola-alalle (Kulju 2024). Kehittämistyössä toimeksiantoyritys kehitti asiakaskeskeisten menetelmien avulla arvomyyntiään ja tarkasteli omaa toimintaansa kriittisesti teorian pohjalta voidakseen parantaa toimintaansa. Samalla, kun toimeksiantoyritys testasi ratkaisujen toimivuutta omassa toiminnassaan, se pystyi osoittamaan arvonluontiprosessin uutuusarvon laajemmin myös muiden mikroyritysten hyödyksi. Jatkokehitystä vielä edellytetään, jotta arvonluonnin käsikirjan toimivuutta voidaan testata muissa mikroyrityksissä.

Opinnäytetyö etenee teoreettisen tiedon, rajausten ja työn keskeisten käsitteiden määrittelystä kehittämiskysymysten määrittelyyn ja työn tavoitteen esittelyyn. Luvussa 6 on kehittämistyön metodologiaa, jossa esitellään käytetyt menetelmät, tehdyt kehittämisinterventiot ja tulosten analyysimenetelmät. Kehittämistyön tulokset ja toimeksiantoyrityksen arvonluonnin prosessi, joka toimii myös arvonluonnin käsikirjan rakenteena, osoitetaan luvussa 7. Opinnäytetyön lopussa pohditaan kehittämistyön tuloksia suhteessa aiempaan teoreettiseen tietoon ja työn tavoitteisiin sekä tarkastellaan kehittämistyön luotettavuutta ja eettisyyttä.

## 2. Lähtökohtana sote-alan koulutuspalveluiden kehittäminen

Opinnäytetyön lähtökohtana oli toimeksiantajayrityksen sisäinen kehittäminen, mutta samalla toimeksiantoyritys oli valmis innovoimaan uusia koulutuspalveluita mikroyrityksille. Toimeksiantoyritys toimi sote-sektorilla, joten sote-alan toimintaympäristö vaikutti kohteena olevan koulutuspalvelun kehittämiseen ja toteutukseen. Toimeksiantoyrityksen koulutusten arvomyyntiä kehitettiin sote-alalle suunnatuissa koulutuksissa, mutta koulutuspalveluiden innovoinnin yhteydessä toimeksiantoyrityksen koulutuspalveluiden tarjoamismahdollisuuksia pidettiin mahdollisena laajentaa myös mikroyrityksille, koska kehittämistyön myötä henkilöstön oma osaaminen vahvistui.

### 2.1 Toimeksiantajan arvomyynnin ja koulutuspalveluiden innovointi

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli vuodesta 2014 asti toiminut koulutusalan yritys, jonka erityisalaa olivat ergonomia, omaishoitajien hyvinvointi, työhyvinvointi, turvallisuus ja työväkivallan hallinta. Yritys toimi sosiaali- ja terveysalan kouluttajana järjestäen ammatillista henkilöstökoulutusta ja tapahtumia. Yrityksen koulutukset olivat ratkaisuja työpaikkojen lakisääteisiin velvoitteisiin ja niiden tavoitteena oli henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen. Yrityksen liikevaihtoluokka oli vaihdellut toimintavuosien painopisteistä ja yrittäjän osa- tai kokoaikaisuudesta riippuen 23 000 € - 191 000 € / v. (V. Fagerström henkilökohtainen tiedonanto 28.9.2024.)

Aktiivisimpina vuosina yritys oli työllistänyt yrittäjän lisäksi yhden työntekijän. Arvomyynnin kehittämisprojektin aikana 1.9.2023-31.5.2024 yrityksessä toimi yrittäjän lisäksi yksi osa-aikainen myyntineuvottelija. Kehittämistyön lähtökohtana oli myyntitiimin toiminnan kehittäminen ja yrityksen vanhustyöhön kohdistuvan koulutustapahtuman arvomyynnin lisääminen, sillä myynnin haasteet olivat yrityksessä tunnistettu ja niihin haluttiin, löytää ratkaisuja. (V. Fagerström henkilökohtainen tiedonanto 28.9.2024.)

Toimeksiantoyrityksen arvomyynnin kehittämiskohteeksi valikoitui Valitse ilo ja innostus -koulutuspalvelun myynti, mikä oli osa-aikaisen myyntineuvottelijan päätehtävä ja johon yrittäjä myös osallistui muiden työtehtävien ohella. Yritys jätti muut tarjolla olevat koulutustuotteet kehittämisprojektin ulkopuolelle. (V. Fagerström henkilökohtainen tiedonanto 28.9.2024.) Toimeksiantoyritys järjesti Valitse ilo ja innostus – asiaa vanhustyön ammattilaisille koulutuksia 2-3 kertaa vuodessa. Toimeksiantoyritys vaihteli koulutuspaikkakuntia, mutta sama ohjelma pidettiin 2-3 eri paikkakunnalla. Koulutusohjelman suunnittelussa korostui asiakaskeskeisyys ja moniammatillisuus. Koulutuksen puhujat edustivat eri sosiaali- ja terveysalan ammattiryhmiä, kuten geriatria, gerontologiaa, farmakologiaa, kuntoutusta, teknologiaa, hoitotiedettä tai psykologiaa. Lisäksi koulutuksiin pyydettiin puhujaksi vähintään yksi julkisuuden henkilö, jonka tehtävänä oli tuoda ohjelmaan vetovoimaisuutta,

virkestystä ja iloa. Kehittämiprojektin aikana toimeksiantoyritys järjesti kaksi koulutusta (liite 1): 15.2.2024 Tampereella ja 23.5.2024 Porissa. Koulutusten tavoitteena oli edistää sote-alan veto- ja pitovoimaa, lisätä iloa ja innostusta työhön sekä nostaa alan arvostusta (liite 2). (Fagerström 2023.)

Toimeksiantoyrityksen kanssa sovittiin myynnin kehittämisprosessista joulukuussa 2023. Samalla sovittiin, että toimeksiantoyrityksen nimi saa tulla tarvittaessa julki opinnäytetyössä, kunhan liikesalaisuuksiksi luokiteltavia asioita ei raportoida ja raportissa huolehditaan asiakkaiden ja henkilöstön anonymiteetistä. Raportin tekijän osalta anonymiteetti oli kyseenalaista, samoin kuin tekijän moninainen rooli: toimia työn tilaajana ja kehitystoimien kohteena sekä kehittäjänä ja raportijana. Tutkimukselliseen kehittämiseen liittyy kuitenkin avoimuus, rehellisyys ja luotettavuus (TENK 2024). Tämän vuoksi päädyttiin toimeksiantoyrityksen toiminnan avoimeen kehittämiseen ja raportointiin, sillä jatkuva parantaminen ja asiantuntijuuden syventäminen sopivat yrityksen brändiarvoksi (Keller, 2001). Lisäksi kehittäjän moninainen rooli tiedostettiin hankkeen alusta lähtien, joten kehittämistyön luotettavuutta arvioitiin ja pohdittiin jatkuvasti kehittämistyön aikana ja luotettavuutta pyrittiin lisäämään avoimuudella ja toimenpiteiden kriittisellä reflektoinnilla opinnäytetyön ohjaajan kanssa säännöllisesti tai muiden yrityksen toimijoiden ja verkostojen kanssa.

Toimeksiantoyrityksen tarkoituksena oli kehittää omia sisäisiä prosesseja ja henkilöstön myyntitaitoja asiakaskeskeisiksi. Samalla kehitystyön tavoitteeksi muodostui mikroyritysten arvomyynnin ja arvonluontiosaamisen edistäminen, sillä toimeksiantoyrityksen oman osaamispääoman lisääntyessä yritykselle muodostui mahdollisuus innovoida omia uusia palveluita ja laajentaa oman toimintansa toimialakohtaisuutta esimerkiksi muihin mikroyrityksiin. (V. Fagerström henkilökohtainen tiedonanto 28.9.2024.)

## **2.2 Koulutuspalveluiden järjestäminen sote-alalla**

Sosiaali- ja terveysalan ikääntyneiden palveluiden toimintaympäristö on ollut sote-alan uudistuksen ja muutoksen myötä, vuodesta 2023 lähtien, haastava toimintaympäristö koulutusalan toimijoille. (V. Fagerström henkilökohtainen tiedonanto 28.9.2024.) Lisäksi mikroyritys kilpailee koulutusten tarjoajana julkisten tutkimus- tai oppilaitosten kanssa, jotka toimivat osittain valtioavusteisesti (Koski ym. 2023). Kehittämiprojektin aikana sosiaali- ja terveysala oli suurien miljoonaluokan säästöpainneiden alla ja seitsemällä hyvinvointialueella oli henkilöstövähennyksiin johtavia yt-neuvotteluja (Poutiainen 2024). Hyvinvointialueen säästöt heijastuivat myös yksityisiin sote-palveluja tarjoaviin organisaatioihin. Näiden vuoksi ikääntyneiden palveluiden tarjoajat aloittivat palveluverkon kaventamisen ja henkilöstön vähentämisen (Hietalahti 2024).

Sosiaali- ja terveysalan murros ajoittui vuosiin 2023-2024, ja murrokseen liittyvien taloudellisten tavoitteiden aikataulu oli asetettu vuoteen 2026 (Valtioneuvoston kirje 22.11.2023). Sosiaali- ja

terveysalan uudistusta pidettiin välttämättömänä, jotta riittävät hoito- ja hoivapalvelut voidaan turvata huolimatta työvoiman saatavuuden ja julkisen talouden heikentymisestä (SM, STM ja VM 2023). Suomi ei voi jatkaa toimintatavoilla, -kulttuurilla ja palvelurakenteella, joka on periytynyt aiemmasta, pitkälti kuntapohjaisesta järjestelmästä (Valtioneuvoston kirje 22.11.2023). Sosiaali- ja terveysalan uudistus ilmentyi hyvinvointialueiden taloudellisina leikkauksina, muutosneuvotteluina, ostokieltoina, palveluverkkouudistuksena ja hankintojen siirtämisinä (Paananen 2023). Edellä mainituilla asioilla on vaikutuksia alalla toimiviin yrityksiin ja esim. organisaatioiden ostokiellot ulkopuolisilta ovat vaikeuttaneet koulutusmyyntiä (V. Fagerström henkilökohtainen tiedonanto 16.5.2024).

Työelämän megatrendien mukaan tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalan ikääntyneiden palveluihin vaikuttavat kaksi merkittävää asiaa: 1. eliniät pitenevät ja väestö vanhenee sekä 2. huoltosuhte heikkenee (Sitra 2023). Suomen ikärakenteen takia tarve ikääntyneiden palveluille on suuri. Suomessa oli vuoden 2023 loppuun mennessä asukkaita yli 5,6 miljoona, joista yli 70-vuotiaita oli 963 176 henkilöä (Tilastokeskus, 2024b). Syntyvyys ei ole Suomessa ikärakenteen kannalta riittävällä tasolla, mikä näkyy aluksi syntyvien lasten määrässä ja pidemmällä tähtäimellä synnytysikäisten naisten määrässä (Tilastokeskus 2022). Ikärakenteen vinouma ja huoltosuhteen heikkeneminen aiheuttaa huolta tulevaisuuden palveluiden järjestämisessä, josta emme selviä ilman työperäistä maahanmuuttoa (Sitra 2023). Näiden tekijöiden takia valtiovalta haluaa ratkaista mm. *Hyvän työn ohjelmalla* hyvinvointiyhteiskunnan palveluiden saatavuutta uhkaavan sote-henkilöstön vajeen, mikä vaatii sekä lyhyen että pitkän aikavälin toimia (STM 2024).

*Hyvän työn ohjelmassa* lisätään vetoa ja pitoa sote-alalle. Ohjelman tavoitteena on sote-alan veto- ja pitovoiman lisääminen työhyvinvointia ja työssä jaksamista tukemalla (STM, 2024). Toimeksiantoyrityksen koulustustoiminta tukee näiden tavoitteiden saavuttamista (V. Fagerström henkilökohtainen tiedonanto 28.9.2024). Lisäksi sote-alan työpaikoilla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia työntekijöiden jaksamisesta, työturvallisuudesta ja -terveydestä (Työturvallisuuslaki 738/2002, no date) sekä osaamisen kehittämisestä, jota pyritään myös kansallisesti edistämään erilaisten toimintaohjelmien avulla, kuten *TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelmalla* (Lyly-Yrjänäinen ym. 2023, s. 6-9). Näiden vuoksi mikroyrityksen koulutuspalvelun arvomyynnin kehittäminen on tärkeää myös yhteiskunnallisesti.

Työntekijän kouluttaminen, ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen on sekä työnantajan että toimihenkilön etu. Tämän tavoitteen varmistamiseksi osapuolet suosittelevat, että työntekijöille varataan mahdollisuus osallistua koulutuksiin. (SOSTES 2023). Jatkuvan oppimisen kehittämistä pidetään suomalaisen työelämän kilpailukyvyyn ja innovatiivisuuden kehittämisessä keskeisenä, vaikka työnantajien tarjoamien koulutusten järjestäminen on viime vuosina vähentynyt (Lyly-

Yrjänen, Selander and Alasoini, 2023). Yhteiskunnallisen näkökulman lisäksi koulutuspalveluiden tarjoamisella ja arvomyynnin kehittämisellä on merkitystä myös sote-alan organisaatioille.

Huolimatta sote-alan koulutusten järjestämishaasteista toimeksiantoyritys on pitänyt sote-alan veto- ja pitovoiman edistämistä työhyvinvoinnin keinoin erittäin tärkeänä ja yhteiskunnallisesti merkittävänä tehtävänä, jonka tukemisessa toimeksiantoyrityksellä on ollut vankkaa osaamista ja kokemusta. Toimeksiantoyritys oli kiinnostunut oman toimintaansa ja myyntitiiminsä osaamisen kehittämisestä, jotta he osaavat perustella koulutustoiminnan arvoa asiakaskeskeisesti ja tarjota ratkaisua sote-palveluiden työvoimapulaan, työhyvinvoinnin edistämiseen ja ikääntyneiden palveluissa työskentelevien työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Lisäksi toimeksiantoyritys halusi oman toiminnan kehittämisen myötä kehittää henkilöstönsä osaamista ja testata, voisiko kehitystyön tuloksista tehdä mikroyrityksille arvonluonnin kehittämisoppaan, jonka avulla muut mikroyritykset voisivat edistää arvomyyntiään. Samalla oppaasta ja siihen liittyvästä tieto-aidosta voisi muodostua toimeksiantoyritykselle uusi koulutusinnovaatio (V. Fagerström henkilökohtainen tiedonanto 12.1.2025.)

Toimeksiantoyrityksen tavoitteena oli kehittää oman koulutuspalvelun arvomyyntiä, jotta kyseinen koulutus toimisi ratkaisuna sote-alan veto- ja pitovoiman edistämisessä. Samalla kehittämisprojektin myötä kehitettiin mikroyrityksille arvonluonnin edistämisopas, jonka myötä suomalaiset mikroyritykset voivat kehittää omaa toimintaansa ja toimeksiantoyritys innovoida uutta koulutustoimintaa yrityssectorille.

### 3. B2B myyntimenetelmänä asiakaskeskeinen arvomyynti

Tässä kappaleessa käsitellään erilaisia B2B myyntimenetelmiä ja myynnin osa-alueita (3.1). Kappaleessa 3.2 myynti rajataan arvomyynnin tarkasteluun ja arvomyynnin tavoitteisiin, jotka ovat työyhteisötasolla asiakaskeskeistä toimintakulttuuria ja yksilötasolla arvovuonna tunnistamista. Lopuksi tarkastellaan asiakaskeskeisyyden pyrkimystä eli asiakasarvon luontia (3.3).

#### 3.1 Erilaiset B2B myyntimenetelmät ja myynnin osa-alueet

*B2B myynti* (= B2B sale) on yritysten välistä kaupankäyntiä tuotteiden tai koulutuspalveluiden kanssa. B2B tarkoittaa business to business eli myyntiä yritykseltä yritykselle. (Alonso 2019). Opin näytetyössä B2B myynnillä tarkoitetaan koulutuspalveluiden myymistä sote-alan organisaatioille, jotka voivat olla joko julkisia tai yksityisiä hoivapalveluiden tarjoajia. Koulutuspalveluiden kohderyhmänä ovat vanhustyöntekijät.

*B2B myyntimenetelmät* antavat myyjille toimintamallin ja kehyksen, minkä mukaan he toimivat myynti- ja asiakastilanteissa. Myyntimenetelmä on kehys tai toimintafilosofia, joka tukee myyntiprosesseja, -käytäntöjä ja -taktiikoita. (Cambria 2024.) Erilaisia myyntimenetelmiä (taulukko 1) ovat mm. SPIN (Rackham, 1988 & 2020), myynnin ympyrä (Rubanovitsch ja Aalto 2006), haastaja myynti (= challenger sale) ja ratkaisumyynnin (= solution selling) menetelmä. (Brudner, 2022.) Nämä menetelmät korostavat yksittäistä asiakastapaamista ja siinä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Vuorovaikutustilanteisiin keskittyvissä myyntimenetelmissä myyjät rakentavat luottamusta tai tuovat esiin myymänsä palvelun arvoa tai hyötyjä (Cai 2024). Edellä mainitut myyntimenetelmät (taulukko 1) antavat myyjille erilaisia toimintamalleja asiakaskohtaamisiin. Näiden myyntimenetelmien avulla myyjällä on mahdollista toteuttaa myös arvomyyntiä.

Taulukko 1. Erilaisten B2B myyntimenetelmien tarkoitus ja perusidea.

Myyntimenetelmät	Käsite ja perusidea	Lähde
SPIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>SPIN muodostuu neljästä englanninkielisestä sanasta: situation (= tilanne), problem (= ongelma), implication (= seuraus) ja need pay-off (= hyöty).</li> <li>SPIN-myynti perustuu asiakkaan kannalta merkittävien kysymysten esittämiseen, jotka ohjaavat asiakasta epäsuorista tarpeista täsmälliseen ostotarpeeseen, jossa myyjä toimii ongelman ratkaisijana.</li> </ul>	(Rackham 1988; 2020)
Myynnin ympyrä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideana on, että myyjä saisi mahdollisimman paljon aikaiseksi jo ensimmäisellä tapaamisella.</li> <li>Myynnin vaiheet koostuvat seuraavista osa-alueista: tilanne- ja tarvekartoitus, kuunteleminen, argumentointi, tuotetuntemus, vastaväitteiden hallinta, ratkaisun ehdottaminen, palvelun päättäminen ja lisämyynti.</li> </ul>	(Rubanovitsch & Aalto 2006)

Haastaja myynti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Myyjä tarjoaa näkemyksiä, jotka muuttavat asiakkaiden tapaa ajatella liiketoimintaansa ja tarpeitaan.</li> <li>Myyjä välittää myyntiviestejä asiakkaan kontekstissa.</li> <li>Pyrkimyksenä on hyödyntää rakentavia jännitteitä eduksi kaikissa myynnin ulottuvuuksissa.</li> <li>Pyrkiä avoimesti tavoitteisiin suoralla mutta ei-aggressiivisellä tavalla, jotta voidaan voittaa asiakkaan lisääntynyt riskien välttely.</li> </ul>	(Inks ym. 2019)
Ratkaisumyynti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratkaisumyynti on myyntimenetelmä, jossa myyjä tarkastelee asiakkaan tarpeita kokonaisvaltaisesti, jotta hän voi suositella tiettyjä tuotteita tai palveluja, jotka parhaiten vastaavat asiakkaan yksilöllisiin ongelmiin ja huolenaiheisiin.</li> <li>Ratkaisumyynti on myyntityyppi, jossa myyjä tarjoaa tuotetta tai palvelua ominaisuuksien sijasta ratkaisujen perusteella.</li> </ul>	(Brudner, 2022; Taylor 2023)

B2B myyntiä tai myyntimenetelmiä on kuvattu useiden erilaisten käsitteiden avulla (Taulukot 1-2). Taulukoon 2 on koottu erilaisia myynnin osa-alueita ja niihin liittyviä myyntimenetelmiä. B2B myynnin osa-alueita ovat myyntiprosessi, myynti vuorovaikutuksena, asiakasarvona tai elämyksenä (Hänti 2016; Frost 2022). Käytännön myyntitilanteissa eri osa-alueet sitoutuvat yhteen ja myyjän tehtävänä on huolehtia sekä myyntiprosessin että vuorovaikutuksen onnistumisesta pyrkien samalla esittelemään myytävän palvelun arvoa tai elämyksellisyyttä asiakkaalle. 2020-luvulla kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat vähentyneet ja myyntitilanteet ovat siirtyneet digitaalisiin kanaviin, kuten verkko-alustoihin, Live-chatteihin, videopuheluihin, puhelinkontakteihin tai sähköpostitse tapahtuvaan kommunikointiin (Rangarajan ym. 2021). Toimeksiantoyrityksessä myyntitilanteet perustuivat pääsääntöisesti sähköisiin kanaviin, kuten videopuheluihin, puhelinkontakteihin tai sähköpostiin, joissa tapahtuvaa myyntiä tuettiin mm. markkinointiviestinnällisesti some-kanavien, maksullisten some-mainosten ja säännöllisten uutiskirjeiden avulla (V. Fagerström henkilökohtainen tiedonanto 12.1.2025.).

Taulukko 2. Myynnin käsitteiden ja -menetelmien jaottelu myynnin osa-alueiden mukaan (Hänti 2016; Frost 2022).

Myynnin osa-alueet			
Myyntiprosessi	Myynti vuorovaikutuksena	Myynti asiakasarvona	Myynti elämyksenä
Sisäinen ja ulkoinen myynti (= inside ja outside sale)	<b>Konsultoiva myynti</b> (= consultative selling)	<b>Ratkaisumyynti</b> (= solution sale)	Näkemyksellinen myynti (= insight selling)
Inbound ja outbound sale (= saapuva ja kontaktoiva myynti)	Luottamusmyynti (= trust-based selling)	<b>Arvomyynti</b> (= value-based sale)	Elämismyynti (= experiential selling)
	Henkilökohtainen tai sosiaalinen myynti (= social selling)		

Opinnäytetyössä keskitytään pääsääntöisesti alleviivattuun myyntikäsitteeseen tai tähän **läheisesti liittyviin** myyntimenetelmiin.

2020-luvulla digitalisaation käyttö on lisääntynyt, johon ovat vaikuttaneet mm. koronapandemia ja etätöiden yleistyminen (Bages-Amat ym. 2020; Terho ym. 2023). Tästä muutoksesta puhutaan kirjallisuudessa myynnin transformaationa eli myyntilogiikan muutoksena (Terho ym. 2023). Myynnin transformatio muutti myyjien roolia ja yrityksen sisäisiä ja asiakaskohtaisia vuorovaikutusprosesseja kaikilla toimialoilla (Corsaro ja Maggioni 2022). Myynnin transformaatiossa on painottunut digikauden virtuaali- ja monikanavamyynni (Rubanovitsch, 2019), jossa erilaiset myynnin käsitteet voidaan jaotella neljään eri myynnin osa-alueeseen (taulukko 2). Myyntiä asiakasarvona tarkasteltavat käsitteet ovat arvomyynni ja ratkaisumyynni, joista tässä työssä keskitytään enimmäkseen arvomyynniin. (Hänti 2016; Frost 2022.)

Arvomyynni eroaa ratkaisumyynnistä siinä (taulukot 1-2), että ratkaisumyynnissä myyjä tarkastelee asiakkaan tarpeita kokonaisvaltaisesti, jotta hän voi suositella tiettyjä tuotteita tai palveluja, jotka parhaiten vastaavat asiakkaan yksilöllisiin ongelmiin ja huolenaiheisiin (Frost 2021), kun arvomyynnissä hyötynäkökulma on keskiössä (Lestraundra, 2022). Ratkaisumyynni on myyntimenetelmä, jossa myyjä tarjoaa tuotetta tai palvelua ominaisuuksien sijasta ratkaisujen perusteella (Taylor 2023). Käytännössä arvo- ja ratkaisumyynnin raja on häilyvä, sillä myyntitilanteessa myyjä voi hyödyntää molempia perusteluja saadakseen ostopäätöksen aikaiseksi. Toimeksiantoyritys päätyi arvomyynnin kehittämiseen, koska sen avulla voi parantaa hinnoitteluvoimaa, nostaa kilpailukykyä ja erottua kilpailijoista (Ropponen 2024, s. 52-57).

### **3.2 Arvomyynni on asiakasarvon tunnistamista ja asiakaskeskeistä toimintakulttuuria**

Arvomyynni on englanniksi value-based sell tai value sell. Arvopohjainen myynni on lähestymistapa, jossa keskitytään asiakkaan hyötyyn koko myyntiprosessin ajan. Myyjät keskittyvät neuvoo-antavaan lähestymistapaan tarjotakseen asiakkaalle arvoa, jotta myyntipäätös tehdään tuotteen tarjoaman potentiaalisen arvon perusteella. Arvoon perustuvassa myyntiprosessissa sovelletaan konsultatiivista lähestymistapaa, jossa tuotteen tai palvelun arvo tuodaan esiin matkan varrella. (Lestraundra 2022.)

Konsultoiva tai neuvoo antava myynni (= consultative selling) on lähestymistapa (taulukko 2), jossa keskitytään arvon ja luottamuksen luomiseen potentiaalisen asiakkaan kanssa ja hänen tarpeidensa tutkimiseen ennen ratkaisun tarjoamista. Myyjän ensimmäinen tavoite on suhteen luominen ja vasta sen jälkeen oikean palvelun tarjoaminen. Konsultoivan myynnin pääperiaatteina on, että myyjä tasapainottaa kysymykset ja oivallukset, hän rakentaa tietoon perustuvaa luottamusta, pitää keskustelutilanteen aitona, ottaa keskustelun haltuun, antaa saadun palautteen ohjata prosessia, tutkii asiakkaiden tarpeita ja tarjoa merkityksellisiä tuloksia sekä kuuntele jatkuvasti

tarkkaavaisesti. (Taylor 2023.) Nämä ovat samoja asioita, joita myös arvomyynnissä painotetaan. Arvomyynti on määritelty arvoon perustuvaksi myynnin lähestymistavaksi, joka perustuu asiakasarvon tunnistamiseen, kvantifiointiin, viestintään ja todentamiseen. (Töytäri ja Rajala 2015).

Ropponen (2024, s. 28) on selvityksissään todennut, että arvomyynti määritellään monella tavalla. Se määritellään kyvyksi luoda asiakkaalle visio aiempaa paremmasta tilasta. Se on myyntiä, mikä perustuu asiakkaan syvälliseen liiketoiminnan ymmärtämiseen ja strategiaan, jossa yksittäisen tuotteen merkitys kapenee ja arvon luomisen merkitys asiakkaalle korostuu. Ropponen onkin kyseenalaistanut moninaiset määritelmät, sillä hänen mukaansa niissä puhutaan perusmyynnistä, mikä kuuluu jokaisen B2B myyjän osaamiseen. Arvomyynti-kirjassaan Ropponen määrittelee arvomyynnin hyötyjen kvantifioinniksi, jossa businesshyödyt viedään numerotasolle eli taloushyötyjen tasolle. Englanniksi se tarkoittaa value quantification eli arvon kvantifiointia. (Ropponen 2024, s. 29.)

Arvon kvantifiointi on (Ropponen 2024, s 29-38) hyötyjen kääntämistä taloushyödyiksi, joita voidaan mitata numeroiden avulla. Ilman arvon kvantifiointia asiakas keskittyy siihen, minkä hän voi nähdä ja ymmärtää eli yleensä se on pelkästään hinta. Jos myyjä jättää tarjouksen arvon kvantifioinnin asiakkaan tehtäväksi, asiakkaalta jäävät palvelun hyödyt ja sen todellinen arvo hahmottamatta. Tällaisia tekijöitä ovat ns. omistajan piilossa olevat arvohyödyt eli tekemättä jättämisen kustannukset, joita myyjän kannattaa tuoda esiin ja siten perustella hankintaa ja siihen liittyvää arvoa. (Hinterhuber ja Snelgrove 2020; Ropponen, 2024)

Arvon kvantifioinnin lisäksi asiakasarvon tunnistaminen ja sen todentaminen on tärkeää (Töytäri ja Rajala 2015). Arvomyynnissä onnistuminen edellyttää, että myyjällä on kykyä ja halua myydä arvoa. Myyjän kykyyn vaikuttavat useat tekijät, kuten arvon käsitteellistäminen, arvomyynnin prosessi, arvomyynnin työkalut ja sisäinen arvomyynnin koulutus. Myyjän haluun vaikuttavia tekijöitä ovat myyntikompensointi, arvon ostamisvaihtoehdot sekä yritys- ja asiakaskulttuuri. Lisäksi myyjän kykyyn ja haluun vaikuttaa sen hetkinen arvomyynnin kokemus. (Hinterhuber ja Snelgrove 2020.)

Myyjien arvomyynnin kehittäminen on palkitsevaa, sillä arvomyynnin avulla voidaan parantaa hinnoitteluvoimaa ja kilpailijoista erottautumista, mikä helpottaa yrityksen kasvutavoitteiden ja kannattavuuden saavuttamista (Ropponen 2024, 51-57). Arvomyyntiä voidaan pitää myös kyvykkyyksien ja johtamiskäytäntöjen muodostamana kokonaisuutena, jonka avulla kriittiset arvomyyntitoimet suunnitellaan, toteutetaan ja hyödynnetään (Töytäri ja Rajala 2015). Tällöin arvomyynti ei ole siis pelkästään myyjän yksilöllistä kompetenssia asiakasarvon tunnistamisessa (Böhm ym. 2020), vaan koko organisaation toimintakulttuuria ja asiakaskeskeistä toimintaa (Töytäri and Rajala 2015; Hinterhuber ja Snelgrove 2020).

### 3.3 Asiakaskeskeisyyden pyrkimyksenä asiakasarvon luonti

Myyntin transformaation myötä B2B myyntifirmat ovat panostaneet yhä enemmän asiakaskeskeisiin myyntiprosesseihin kuin aiemmin ja hyödyntävät asiakkaan ostopolun varrella erilaisia digitaalisia teknologioita ja kanavia. Covid kriisi joudutti tätä kehitystä ja myötävaikutti erilaisten virtuaalisten kanavien käyttöönottoa. (Terho ym. 2023.) Nykyään B2B-myyntissä yhdistyvät teknologia, tekoäly sekä myynti ja markkinointi. Myynti- ja markkinointitoimintojen yhdistyessä yhteisenä tavoitteena ja mittarina on ylivoimainen asiakaskokemus, joka tuo yritykselle myynnin kasvua. (Sorri ja Sallamo 2020). Myynnin transformatio on lisännyt myynnin erikoistumista ja yleismyyjien rooli on muuttunut. Kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutustilanteet ovat vähentyneet ja samalla sisäisen myynnin toiminnot (= inside sales function), jossa asiakkaita kohdataan etänä, ovat lisääntyneet. (Sleep ym. 2020). Tämä ilmiö on ollut havaittavissa myös toimeksiantoyrityksen myyntitoimissa, minkä vuoksi yritys halusi kehittää konsultoivaa arvomyyntiä ja koulutuspalveluiden arvoa korostavaa etämyyntiä.

Konsultoivassa myyntiprosessissa on 6 vaihetta: 1. kohde ja luokittelu, 2. selvittely ja arviointi, 3. ratkaisuun pääseminen ja sen kehittäminen, 4. ratkaisun esittäminen ja seuranta, 5. neuvottelu ja kaupan päättäminen, 6. palvelun toimeenpano, seuranta, tulosten arviointi ja toiminnan laajennusvaihe. (Richardson, 2021.) Taylor (2023) kuvaa konsultoivaa myyntiprosessia neljän vaiheen kautta, jossa tehdään: 1. tutkimusta, 2. kysytään kysymyksiä ja kuunnellaan aktiivisesti, 3. diagnosoidaan prospektien tarpeita ja määritellään ratkaisuja sekä 4. koulutetaan prospekteja suositeltuihin ratkaisuihin. Konsultoiva myynti edellyttää hyvän ja toimivan asiakassuhteen rakentamista, jolloin pyrkimyksenä on arvonluonti. Tällöin keskeistä on arvonluonti yhdessä asiakkaan kanssa eikä vain heitä varten. (Segelström 2013). Lestraundra (2022) korostaa arvomyynnin määritelmässä konsultatiivista otetta ja asiakaskeskeisyyttä, jolloin esim. koulutuspalvelua tarjotaan ratkaisuksi asiakkaan haasteeseen.

Yrityksen myynti- ja markkinointitoimenpiteet tähtäävät asiakkaan ostopäätökseen. Ostopäätöstä on kuvattu lineaarisena toimintana, jossa myynti- tai markkinointiprosessi etenee asiakkaan tietoisuus-, kiinnostus-, päätös- ja toimintavaiheen kautta ostotapahtumaan. Nykykäsityksen mukaan ostopäätös ei ole lineaarista (kuvio 1), sillä ostaminen ei ole myynti- ja markkinointiprosessin päätepiste, vaan siitä asiakassuhde vasta alkaa ja vahva asiakassuhde johtaa lisämyyntimahdollisuuksiin. Lineaarinen malli ei huomioi jatkuvaa asiakassuhdetta eivätkä asiakkaat toimi niin selkeästi vaiheittain. Mallia on kritisoitu myös siitä, että se korostaa pelkästään liiketoimia ja tapahtumia. (Edelman Trust Institute, 2023.)



Kuviot 1-2. Lineaarinen ostopäätös malli ja asiakassuhteen luottamussilmukka (Edelman Trust Institute, 2023).

Nykykäsityksen mukaan myynti- ja markkinointitoimissa tulisi keskittyä asiakassuhteen syventämiseen, jota kuvataan mm. luottamussilmukalla (kuvio 2). Siinä asiakassuhde perustuu luottamukseen. Suhde alkaa ostopäätöksestä ja syvenee vuorovaikutuksessa, mikä lisää asiakkaan sitoutumista. Organisaation toiminta ja vastuullisuus vahvistavat brändiä ja lisäävät asiakkaan houkuttelevuutta sekä sitoutumista. Vahva brändi luo mielikuvia ja tunteita, kasvattaa myyntiä ja asiakasuskollisuutta (Oh ym., 2020). Brändit ovat yrityksen pääomaa, mikä voidaan mitata rahassa ja siinä, kuinka paljon yritys saa lisää arvoa tai myyntiä brändin vuoksi (Keller, 2001). Käytännössä tämä tarkoittaa arvomyyntiä tai arvon kvantifiointia, jota Ropponen (2024, s. 29) kirjassaan painottaa.

Jotta yritys onnistuu arvomyynnissä ja asiakaskeskeisyydessä, sen tulisi keskittyä arvonluontiin. Arvonluonti tapahtuu yhdessä asiakkaiden ja palvelun tarjoajien kanssa (Vargo & Lusch 2008). Arvonluonti tarkoittaa, että arvo tulee esiin asiakkaalle palvelua käytettäessä, kun sitä tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta (Heinonen and Strandvik, 2015). Arvonluonti määritetään yrityksen palvelun luomaksi arvoksi, joka perustuu asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen. Arvonluonti tuottaa asiakkaalle lisää arvoa ja tämä voi olla myös aineetonta (intangible value). Asiakkaalle arvoa tuottavia aineettomia asioita voivat olla esimerkiksi esteettisyys, käytettävyys, tavoitettavuus, eettisyys tai jonkin muun henkilökohtaisen tarpeen tai arvon täytyminen. (Ali-Yrkkö and Pajarinen, 2015; Gävert & Tikka 2015.) Työ- ja elinkeinoministeriö (2018, s. 5-55) korostaa asiakaskeskeisyyden ja arvonluonnin merkitystä yritysten kilpailutekijänä, mitä tieto, asiakkaat ja brändin kehitystyö lisäävät.

## 4. Asiakaskeskeisyys arvonluonnissa ja yritysten arvomyynti tulevaisuudessa

Tässä kappaleessa käsitellään asiakaskeskeisyyttä ja arvonluontia. Aluksi tarkastellaan arvonluontilogiikkoja (4.1) ja sitä, miten asiakaskeskeinen arvo muodostuu asiakaspolun eri vaiheissa. Asiakasarvon kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä (4.2) käsiteltäessä esitellään arvoelementtipyramidi, mikä toimii työn teoreettisena viitekehystenä ja aineiston deduktiivisen analyysin pohjana. Lopuksi tehdään yhteenveto arvomyynnin tulevaisuuden trendeistä ja kootaan yhteen kehittämistyön teoreettinen viitekehys ja siihen vaikuttavat tekijät (4.3).

### 4.1 Arvonluonninlogiikat korostavat arvon muodostusta asiakaspolun kaikissa vaiheissa

Kirjallisuudessa puhutaan arvonluonninlogiikoista (= service logic, SL). Arvonluonninlogiikka perustuu: 1. palvelukeskeiseen (= service-dominant logic, SDL), 2. palveluiden (service logic = SL) ja 3. asiakaskeskeiseen (customer-dominant logic = CDL) arvonluonninlogiikkaan (taulukko 3). Lähtökohtana on, että arvonluonninlogiikka antaa teoreettisen ja käytännöllisen viitekehysten asiakaskeskeisyyden johtamiseen. Sen hyödyntäminen ohjaa palveluntuottajan strategista ja operatiivista toimintaa ja parantaa kilpailukykyä. (Ojasalo ja Ojasalo, 2017.)

Taulukko 3. Erilaisten arvonluonninlogiikoiden perusidea ja painotukset.

Arvonluonninlogiikat	Käsitteen perusidea ja painotus	Lähde
Palvelulähtöinen arvonluonninlogiikka (Service-Dominant Logic, SDL)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Korostaa, että arvo luodaan yhdessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa palveluiden kautta.</li> <li>2. SDL:n mukaan kaikki vaihdanta perustuu palveluihin, ja asiakkaat ovat aktiivisia osallistujia arvontuontiprosessissa.</li> <li>3. Yritykset voivat tarjota vain arvon potentiaalia, joka määrittyy asiakkaan toimesta.</li> </ol>	(Vargo & Lusch, 2004, 2008)
Palvelukeskeinen arvonluonninlogiikka (Service Logic, SL)	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Tarkoittaa, että arvo luodaan asiakkaiden toimesta heidän omissa prosesseissaan, kun he käyttävät yrityksen tarjoamia resursseja (kuten tavaroita, palveluita ja tietoa).</li> <li>5. Yrityksen rooli on toimia arvon mahdollistajana tarjoamalla nämä resurssit ja osallistumalla asiakkaiden arvontuontiprosesseihin vuorovaikutuksen kautta. Tämä mahdollistaa yrityksen toimimisen arvon yhteisluojana asiakkaidensa</li> </ol>	(Grönroos 2006, 2008)

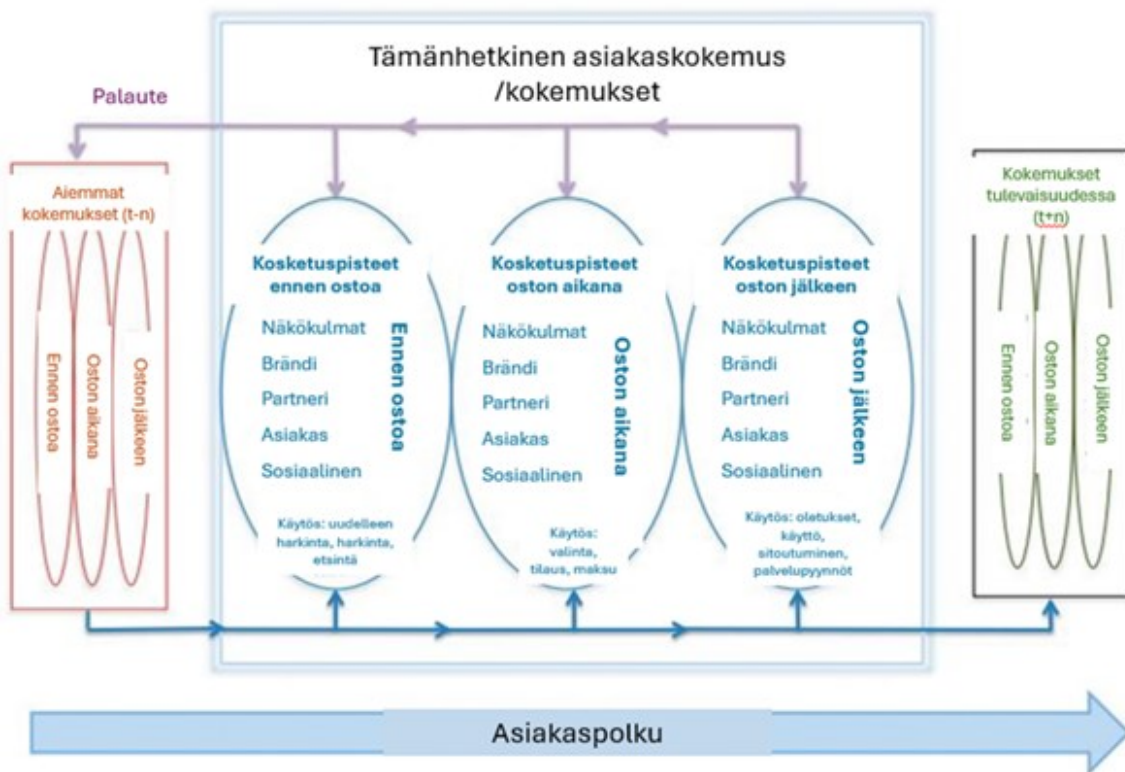
	kanssa.	
Asiakaskeskeinen arvonluonninlogiikka (Customer-Dominant Logic, CDL)	<p>6. Tarkoittaa, että liiketoiminta ja markkinointi perustuvat asiakkaan ensisijaisuuteen.</p> <p>7. CDL:n mukaan yritysten tulisi keskittyä siihen, miten asiakkaat käyttävät palveluntarjoajien resursseja omissa prosesseissaan, sen sijaan että keskityttäisiin siihen, miten palveluntarjoajat voivat sisällyttää asiakkaat omiin prosesseihinsa.</p> <p>8. CDL korostaa asiakkaan logiikan ymmärtämistä ja sitä, miten yritysten tarjoamat palvelut voivat tulla osaksi asiakkaiden elämää tai liiketoimintaa</p>	(Heinonen ym. 2010; Heinonen & Strandvik 2015)

Taulukossa 3 on esitetty arvonluonnin eri logiikoiden perusidea ja painotukset (Vargo & Lusch 2004; 2008, Grönroos 2006; 2008, Heinonen ym. 2010; Heinonen & Strandvik 2015). Ojasalo & Ojasalo (2017) korostavat, että arvonluonninlogiikoissa on merkityksellistä ymmärtää:

- asiakkaan osallistumisen tärkeys arvon muodostukseen,
- arvon muodostuminen vuorovaikutussuhteissa, mikä johtaa pysyvimpiin asiakassuhteisiin ja
- yhteistyön merkitys, mikä lisää palvelun laatua ja yksilöllisyyttä.

Palveluntarjoajan näkökulmasta arvon muodostaminen yhteistyössä asiakkaan kanssa lisää yrityksen ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja parantaa palvelun kehittämistä asiakkaan toiveiden mukaisesti. Asiakasuskollisuus tuo yritykselle jatkuvuutta, vakautta ja positiivista mainetta, mikä lisää kilpailukykyä. Asiakaskeskeisyys valmistaa palveluntarjoajaa nopeaan muutokseen ja markkinatrendien muutoksiin, jolloin uudistuskykyisyys on tehokasta. (Ojasalo & Ojasalo 2017.)

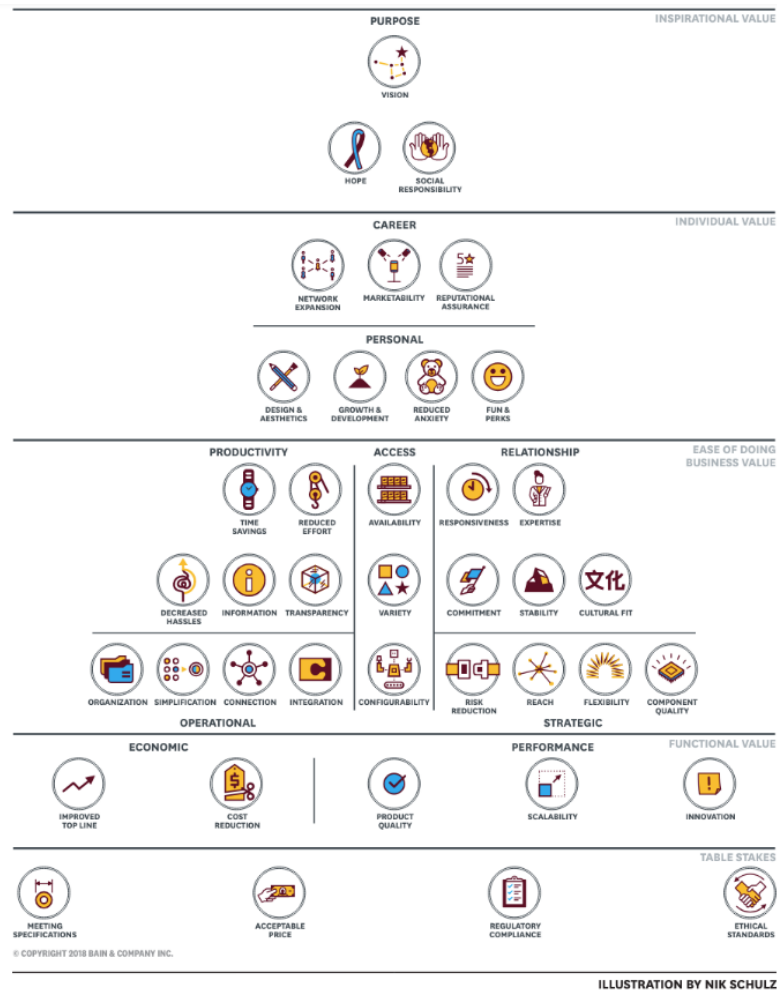
Lemon & Verhoef (2016) esittelevät asiakaspolun ja -kokemuksen prosessimallin (kuvio 3), jossa asiakaspolku kuvataan kolmen päävaiheen avulla: ennen ostoa (prepurchase), oston aikana (purchase) ja oston jälkeen (postpurchase). Näissä vaiheissa tarkastellaan asiakkaan kosketuspisteitä brändin, partnereiden, asiakkaiden ja sosiaalisuuden näkökulmista. Opinnäytetyössä keskitytään arvonluontiin myyntitilanteissa ja pääsääntöisesti asiakaspolun alkuvaiheessa ennen ostoa tai oston aikana tapahtuvan arvomyyntiin sekä siihen, kuinka myyjät omassa toiminnassaan erilaisten myyntimenetelmien myötä edistävät organisaation brändin ja asiakassuhteiden muodostumista. (Lemon & Verhoef, 2016.)



Kuvio 3. Lemon & Verhoefin (2016) kuvaama asiakaspolun ja -kokemuksen prosessimalli, jossa tarkastellaan asiakkaan kosketuspisteitä brändin, partnereiden, asiakkaiden ja sosiaalisuuden näkökulmista.

#### 4.2 Asiakasarvon kehittämiseen vaikuttavat tekijät

Kehittämistyön teoreettisena viitekehyksenä on Almquistin ym. (2018) arvoelementtipyramidi (kuvio 4), jossa on esitelty 40 erilaista arvoa, jotka ohjaavat asiakkaita heidän päätöksenteossaan. Asiakaskeskeisissä organisaatioissa myyjät panostavat asiakasarvon luomiseen, jolloin yritys pyrkii kehittämään myyntimenetelmiään, prosessejaan ja toimintapolitiikkaansa asiakkaiden haasteiden ratkaisemiseksi. Asiakaskeskeisessä arvomyynnissä myyjät tutkivat ja selvittävät asiakkaiden tarpeita ja hyödyntävät tuotteitaan tai palveluitaan ratkaisujen tarjoamisessa, kun perinteisessä myynnissä myyjät keskittyvät tuotteidensa ja palveluidensa etujen ja hyötyjen esittelyyn. (Hughes ym. 2021.) Kehittämistyön lähtökohtana oli toimeksiantoyrityksen halu kehittää asiakaskeskeisyyttä ja myyntitiimin osaamista asiakaskeskeisen toimintatavan omaksumisessa.



Kuvio 4. Kehittämistyön teoreettisena viitekehysenä oli arvomyynti ja arvoelementtipyramidi (Almquist ym. 2018), jossa on esitelty 40 erilaista B2B myynnissä asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavaa arvoa. Arvot on luokiteltu viiteen eri tasoon perustavanlaatuisista seikoista palvelun innostavuuteen.

Almquist ym. (2018) ovat selvittäneet lukuisten asiakastutkimusten avulla, mitkä arvotekijät vaikuttavat ostajiin. Selvitysten myötä B2B myynnissä löytyi 40 erilaista arvoelementtiä (kuvio 4), jotka jakautuvat viiteen eri luokkaan: perustavanlaatuiset seikat (table stakes), toiminnallisuudet, liiketoiminnan helppous, yksilöllisyys ja innostavuus. Pyramidin pohjalla ovat palvelun panokset, kuten toiminnan erityisyydet, hinnan hyväksyttävyys, toimintaa ohjaavat säännökset ja eettisyys. Näiden tekijöiden tulee olla kunnossa, sillä sekä ostajat että myyjät keskittyvät enimmäkseen näihin perustavanlaatuisiin seikkoihin, tosin tältä tasolta nouseminen parantaa asiakaskeskeisyyttä ja -uskollisuutta, joten siihen asiakaskeskeisen organisaation tulisi pyrkiä. (Almquist ym. 2018.)

Pyramidin alatasot ovat objektiivisia asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavia arvoja ja vasta tasolla kolme eli liiketoiminnan helppoudessa ilmenee myös asiakkaan subjektiivisia arvoja, kuten asiakassuhteet ja tavoitettavuus. Liiketoiminnan helppoudessa painottuvat edelleen myös objektiiviset

arvot, kuten tuottavuus, toiminnallisuus ja strategisuus. Pyramidin yläosan tasoissa ilmenee subjektiivisia yksilöllisyyteen tai innostavuuteen liittyviä arvoja, jotka perustuvat asiakassuhteeseen syventämiseen ja asiakasuskollisuuden edistämiseen. Perinteisesti yritykset ovat keskittyneet asiakkaan toiminnallisten arvojen (taso 2) parantamiseen ja kehittämiseen esimerkiksi tuottavuutta ja suorituskykyä kehittämällä. Suositeltavaa olisi, että yritys yltäisi myyntitoimissaan vähintään tasolle kolme ja subjektiivisten arvojen painottamiseen, jotka vaikuttavat ostopäätökseen ja jotka parantavat osapuolten välisiä suhteita sekä asiakasuskollisuutta. (Almquist ym 2018.)

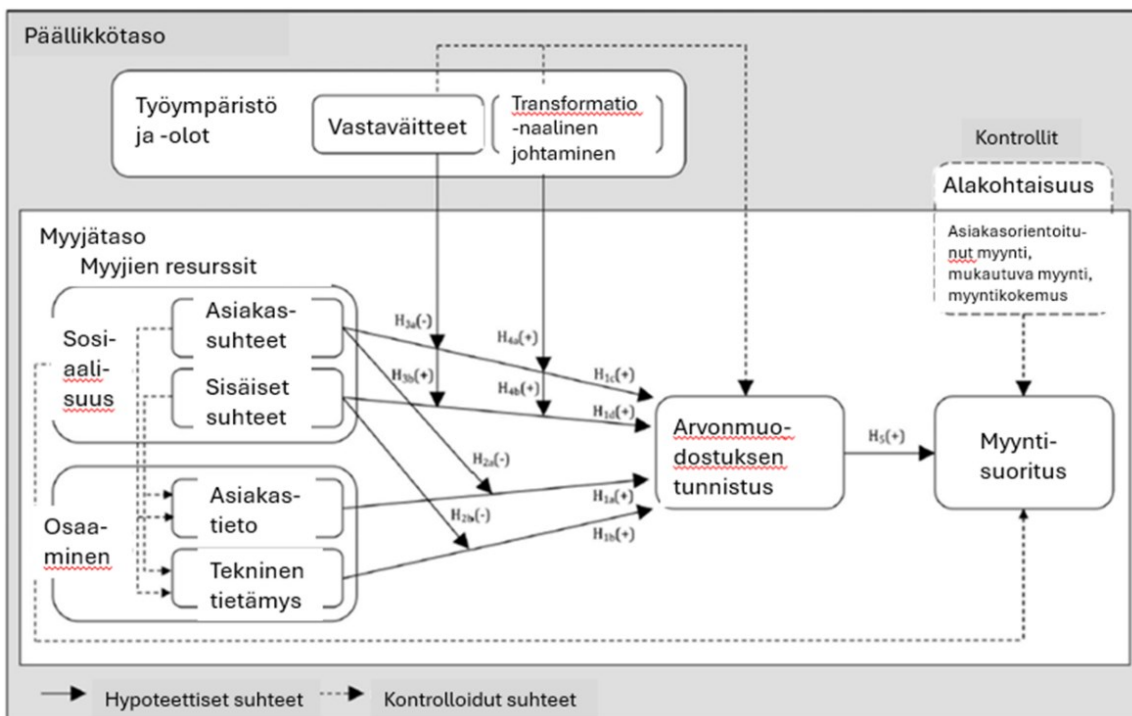
### **4.3 Mikroyritysten B2B arvomyynti ja arvon tunnistamisosaaminen tulevaisuudessa**

Yritysten arvomyynnin kehittäminen työyhteisötasolla on tärkeää yritysten asiakaskeskeisen toiminnan kannalta, mutta sen lisäksi yksittäisten myyjien osaamista tulee kehittää. Mercuri International Research (2021) on kuvannut tutkimusraportissaan 10 kriittisintä myynnin trendiä tulevaisuudessa, joiden mukaan organisaatioiden tulisi olla: 1) asiakasarvoa korostavia, 2) innovaatioita kiihdyttäviä, 3) myyntiä edistävää kasvua lisääviä, 4) myyntitaitoja muuttavia, 5) myyntiautomaatiota edistäviä, 6) lahjakkuuksia kiinnipitäviä, 7) sosiaalisesti vastuullisia, 8) onnellisuuden ja työhyvinvointiin panostavia, 9) myynnin ja markkinoinnin integraatiota edellyttäviä sekä 10) ajatusjohtajana toimivia. Näiden trendien mukaan toimiessa B2B organisaatiot voivat ylläpitää kasvu- ja kilpailukykyään. Lisäksi organisaatioiden tulisi panostaa asiakaskeskeisyyteen myyjälähtöisyyden sijaan. (Mercuri International Research, 2021.) Nämä trendit, etenkin kohdat 1, 3 ja 4, ovat toimeksiantoyrityksen kehittämistyön kohteena, joten työn on erittäin ajankohtaista ja tulevaisuutta ennakoivaa.

Larsson-Broman (2022) on korostanut, että perinteisesti myyntitaitojen kehittäminen on jakautunut 4 osa-alueeseen: 1) haluun ja motivaatioon kehittää itseä, 2) tuotetietoon, 3) suhdetaitoihin ja vuorovaikutukseen sekä 4) business taitoihin eli siihen, kuinka osaa ratkaista asiakkaan tarpeet. Tässä kehittämistyössä keskitytään asiakaskeskeisten suhdetaitojen ja vuorovaikutuksen parantamiseen sekä tarpeiden tunnistamiseen. Kilpailukyvyyn ja digitalisaation kehittyessä edellä mainitut taidot eivät pelkästään riitä, vaan myyjät tarvitsevat myös uusia taitoja, kuten 1) asiakasarvon orientaatiota, 2) myynnin automatisoinnin taitoja, 3) liidien generointitaitoja, 4) sosiaalisen myynnin taitoja sekä 5) hybridimyyntitaitojen edistämistä (Larsson-Broman, 2022).

Larsson-Broman (2022) on korostanut asiakasarvon orientaatiossa monia tekijöitä. Näitä ovat: a) nuttalaatuisten palveluiden luonti, uusien tutkimuksiin ja trendeihin perustuvien näkökulmien esittäminen, asiakkaan haastaminen ja inspiroiminen muuttumaan, syvä ymmärrys asiakkaan toimintaprosesseista ja proaktiivisuus asiakkaan tulevaisuuden haasteiden ratkaisuisissa. (Larsson-Broman, 2022). Vastaavanlaista haastamista myös Ropponen (2024, s. 59-119) peräänkuuluttaa.

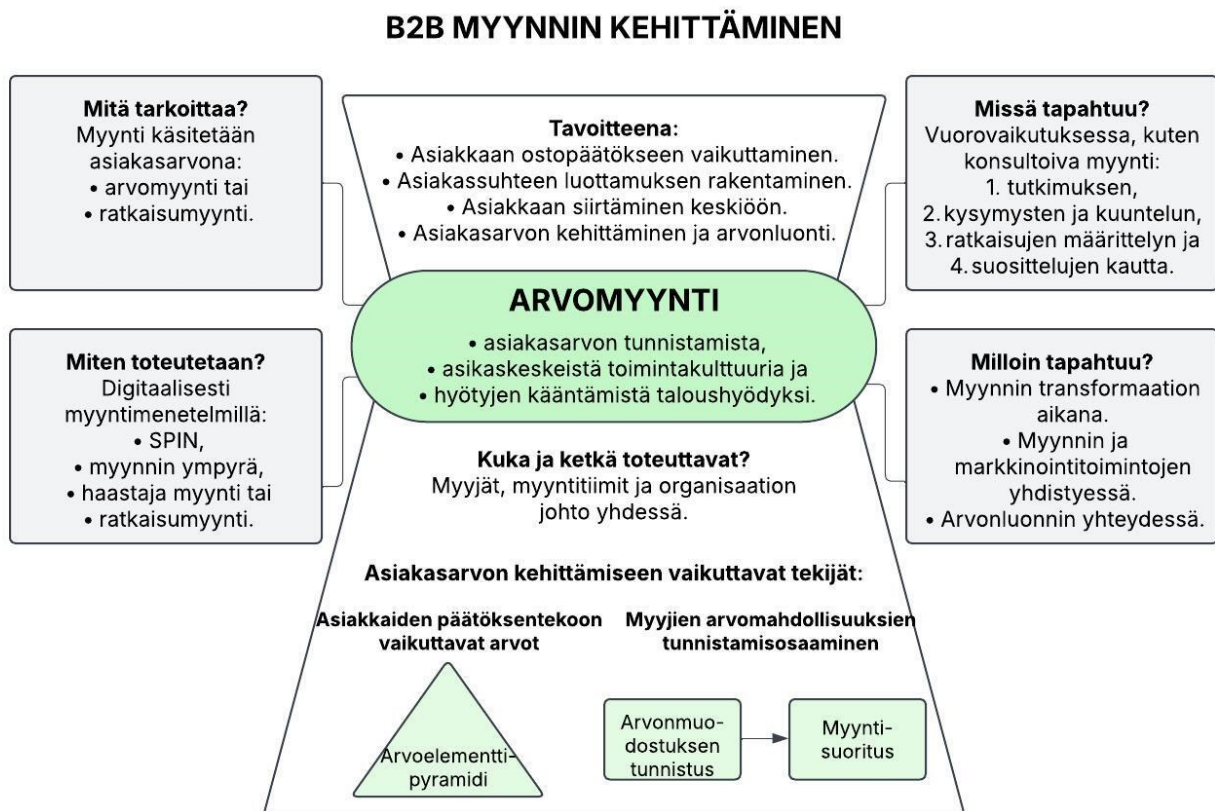
Böhm ym. (2020) ovat puhuneet myyjien arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamisesta (= VOR Salespersons' value opportunity recognition competence) ratkaisumyynnissä. He määrittävät arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamisen myyjien kyvyksi identifioida asiakkaiden arvonmuodostusta, missä on sopivasti yhdistetty tuotteita ja palveluita, jotka parantavat asiakkaiden käyttöarvoa. Kirjoittajat totesivat, että myyjät tarvitsevat sekä asiakas- että teknistä tietämystä, mutta asiakas-tuntemus on tärkeämpää (kuvio 5). Myyjät voivat myös korvata yksittäisen teknisen tietämyksen vahvoilla sisäisillä suhteilla, mutta vahvat asiakassuhteet eivät ole korvattavissa asiakkaiden liiketoimintamalleja ja prosesseja koskevilla yksilöllisillä tiedoilla, vaan myyjät tarvitsevat vuorovaikutusta ja luottamusta asiakassuhteissaan. Vastaväitteiden muodostaminen osoittautui kaksiteräiseksi miekaksi VOR-kehityksen yhteydessä, kun taas transformatiivisella johtajuudella oli ainoastaan myönteisiä vaikutuksia. Tuloksilla oli konkreettisia vaikutuksia ratkaisumyymien valintaan, koulutukseen ja työympäristön parantamiseen. (Böhm ym. 2020.)



Kuvio 5. Myyjien arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamiseen vaikuttavien tekijöiden vaikutus myyntisuoritukseen (Böhm ym. 2020).

Arvonmuodostuksen tunnistamisosaamisella on vaikutusta myyjien myyntisuoritukseen (Böhm ym. 2020), joten sitä osaamista kannattaa yksittäisen myyjän kohdalla kehittää. Yhteiskehittämisen myötä myyntitiimillä on mahdollisuus oppia kollektiivisesti toisiltaan, kunhan kollektiivinen älykkyys onnistuu ja työyhteisössä on avoin, turvallinen ja jokaisen ajatuksia arvostava ilmapiiri (Garvin ym. 2019, s. 87-93). Kirwan (2013) ja Otalan (2019) mukaan työyhteisöjen oppimista edistäviä tekijöitä ovat mm. organisaatiokulttuuri, riittävät resurssit ja vuorovaikutuksen toimivuus.

Tässä kehittämistyössä keskityttiin myynnin tulevaisuuksien trendeistä asiakasarvon korostamiseen, myyntiä edistävään kasvuun ja myyntitaitojen muutokseen (Mercuri International Research, 2021). Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto (kuvio 6) koottiin arvomyynnin keskeisistä ja siihen läheisistä liittyvistä käsitteistä, arvomyynnin kehittämisen tavoitteista sekä arvomyynnin kehittämisenä, jossa pyrkimyksenä oli toimeksiantoyrityksen myyntitiimin arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamisen edistäminen teorialähtöisen asiakkaiden päätöksentekoon vaikuttavien arvojen avulla (= arvoelementtipyramidi). Kuvion tiimalasissa on kuvattu kehittämistyöhön liittyviä rajoituksia ja kehittämiskohteen keskiössä olevia asioita. Mikroyritykset voivat hyödyntää kehittämistyön tuloksena muodostunutta Arvonluonnin käsikirjaa (liite 3) omien myyntiorganisaatioidensa asiakaskeksisen arvomyynnin edistämiseksi.



Kuvio 6. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys ja yhteenveto teoriaosuudessa esitetyistä kehittämiseen vaikuttavista keskeisistä käsitteistä.

## 5. Kehittämistehtävän kysymykset arvomyyntiä edistäessä

Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää, miten koulutuspalvelun arvomyyntiä voidaan kehittää, jotta myyntimenetelmät olisivat asiakaskeskeisiä ja toimivia sote-sektorin B2B koulutusmyynnissä. Lisäksi selvitettiin, miten asiakaskeskeiset arvot painottuivat arvonluontiprosessissa ja myyjien arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamisessa sekä millaisia kehittämistoimia toimeksiantoyrityksen tuli tehdä, jotta asiakaskeskeisyys ja toimeksiantoyrityksen painottamat arvot ilmenisivät koulutuspalveluiden myynnissä. Tarkoituksena oli kehittämistoimien myötä edistää mikroyritysten arvonluontia.

Kehittämistehtävän pääkysymyksenä oli:

1. Miten koulutuspalvelun arvomyyntiä voidaan kehittää asiakaskeskeiseksi?

Kehittämistehtävän pääkysymykseen liittyvät alakysymykset olivat:

1.1 Millaisten toimenpiteiden avulla toimeksiantoyritys voi kehittää sote-sektorin B2B koulutusmyynnin asiakaskeskeisyyttä ja arvomyyntiä?

1.2 Millaisten toimenpide-ehdotusten avulla myyntitiimi voi kehittää arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamistaan?

## 6. Koulutuspalveluiden arvomyynnin kehittämismenetelmät

Koulutuspalveluiden arvomyynnin kehittämisessä hyödynnettiin konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistapaa. Kehittämistyö eteni kuuden vaiheen kautta ongelman määrittelystä ratkaisun soveltamisalan laajuuden tarkasteluun. (Ojasalo ym. 2014.) Aineiston hankintamenetelminä olivat Business Model Canvas (Ojasalo ja Ojasalo 2018), 8x8 menetelmä, dokumenttiaineistot ja osallistava havainnointi (Ojasalo ym. 2014). Kehittämistyön kohteena oli Valitse ilo ja innostus -koulutuspalvelun myynti (liite 1-2) ja kohdeorganisaation myyntitiimi. Kohdeorganisaation kehittämisinterventiot toteutettiin syyskuu 2023 – toukokuu 2024 välisenä aikana. Analyysimenetelmänä käytettiin abduktiivista eli teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Analyysin teoriana hyödynnettiin Almquist ym. 2018 arvoelementtipyramidia sekä arvomahdollisuuksien tunnistamisosaaamista (Böhm ym. 2020). Kehittämistyön tuloksena tehtiin *Arvonluonnin käsikirja* (liite 3) mikroyrityksille palveluiden arvomyynnin kehittämisen tueksi.

### 6.1 Konstruktiivinen tutkimus kehittämisen lähestymistapana

Opinnäytetyö oli kehittämispainotteinen, jonka lähestymistapana oli konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiivisella tutkimuksella pyrittiin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun kehittämällä koulutusten arvomyyntiä ja uutta konkreettista *Arvonluonnin käsikirjaa*. Kehittämistyön tuloksena pyrittiin löytämään uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu koulutusten myyntiin, jota toimeksiantoyritys voi hyödyntää myös tuotekehityksessään. (Ojasalo ym. 2014.)

Kehittämistyössä tuotettiin uutta tietoa *Arvonluonnin käsikirjaksi* tiedeyhteisön ja liiketoiminnan hyväksi, jotta mikroyritykset voivat kehittää B2B arvomyyntiä. Arvomyynnin kehityksen myötä mikroyritykset voivat kasvattaa liiketoimintaansa ja sen myötä edistää yhteiskunnan kehitystä ja hyvinvointia. Mikroyritysten omaehtoinen kehittäminen on tärkeää, mutta kehittämiseen liittyviä helppokäyttöisiä arvonluonnin käsikirjoja ei ole saatavilla. Kehittämistyössä kehitettiin mikroyritysten arvonluonnin käsikirjaa, mitä toimeksiantajayritys voi hyödyntää uusien palveluiden ja toimintansa kehittämisessä.

Kehittämistyön lähestymistapa oli ns. pragmaattinen tai käytännöllinen totuuskäsitys, jossa totta oli se, mikä toimii (Ojasalo ym. 2014). Lähestymistapa tukeutui arvoelementtiteoriaan (Almquist ym. 2018). Menetelminä käytettiin monimenetelmäisyyttä: toiminnallisen tutkimuksen menetelmiä, osallistavaa havainnointia ja täydentävänä aineistona dokumenttianalyysiä. Kehittämistyön tuotoksen kehittämisessä huomioitiin mikroyritykset, jotka voisivat hyötyä arvomyyntinsä

kehittämisestä ja halusivat saada siihen toimivaksi testattuja työkaluja myyntitiimiensä sparraukseen. Kehittäjä toimi kehittämistyössä muutosagenttina. (Ojasalo ym. 2014.)

## 6.2 Kehittämishankkeen eteneminen, aineiston hankintamenetelmät ja luotettavuus

Kehittämistyö eteni konstruktiivisen tutkimuksen mukaisesti kuuden eri vaiheen kautta (taulukko 4):

1. mielekkään ongelman selvittely, 2. syvällisen ja teoreettisen tiedon hankinta, 3. ratkaisujen laadinta, 4. ratkaisujen toimivuuden testaus ja konstruktion oikeudellisuuden osoitus, 5. ratkaisun & teoriakytkentöjen esittely sekä ratkaisujen uutuusarvon osoitus ja 6. ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu. (Ojasalo ym. 2014.)

Taulukko 4. Opinnäytteen eteneminen, toimenpiteet, aineiston keruu ja kehittämistehtävät.

Vaihe	Kehittämisprosessin vaihe ja aikataulu konstruktiivisen tutkimuksen mukaisesti	Toimenpiteet	Aineiston keruumenetelmä ja tulokset	Kehittämisvaihe arvonluonnin käsikirjan rakentamisessa
1.	Mielekkään ongelman selvittely, syyskuu 2023 – tammi-kuu 2024	Koulutuspalveluiden myyntiin soveltuvien myyntimenetelmien selvittely	Kirjallisuuteen tutustuminen ja koulutusmyynnin havainnointi	Erilaisiin menetelmiin perehtyminen
2.	Syvällisen ja teoreettisen tiedon hankinta, syyskuu 2023 - maaliskuu 2024 ja elo-lokakuu 2024	Arvomyyntiin ja arvomyynnin teorioihin tutustuminen sekä arvomyynnin kehittämiseen liittyvien menetelmien testaus yrityksen myynnin kehittämisessä → teoratiedon koonti	Business Model Canvasin kokeilu  Dokumenttianalyysi ja toiminnan havainnointi	Aiheen ja koulutuspalvelutuotteiden rajausta → asiakaspersoonien valikointi
3.	Ratkaisujen laatiminen, marraskuu 2023 – toukokuu 2024	Yrityksen myynnin ja markkinoinnin toimenpiteet sekä kehittämismenetelmien hyödyntäminen myynnin kehittämisessä	Dokumenttianalyysi ja toiminnan havainnointi  Business Model Canvasin ja 8x8 menetelmän hyödyntäminen koulutuspalvelun myynnissä	8x8 menetelmän tulosten hyödyntäminen koulutusmyynnissä ja myyjien osaamisen kehittämisessä; Arvonluonnin käsikirjan 1. luonnos
4.	Ratkaisujen toimivuuden testaaminen ja konstruktion oikeellisuuden osoittaminen, maaliskuu 2024 – syyskuu 2024	Arvonluonnin käsikirjan, menetelmien ja arvomyynnin toimivuuden testaus ja tarvittaessa kehittämisvaiheiden uudelleen toteutus pilotoinnissa ilmenevien havaintojen kehittämiseksi	Dokumenttianalyysi ja toiminnan havainnointi  Business Model Canvasin tuomien kehitysehdotusten implementointi  8x8 menetelmällä ideoitujen arvojen painottaminen myynnissä.	Tulosten analysointi ja tiedon yhteenveto →  Käsikirjan version 2.0 koonti

5.	Ratkaisujen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisun uutuusarvon osoittaminen, elokuu 2024 – lokakuu 2024	Teorian ja tulosten synteesi	Arvonluonnin käsikirjan versio 2.0	Käsikirjan ja opinnäytetyön aktiivinen kirjoitusvaihe ja luonnoksen hiominen, käsikirjan versio 3.0
6.	Ratkaisujen soveltamisalueen laajuuden tarkastelu, lokakuu 2024 – tammikuu 2025	Ohjaajapalaute & vertaisarviointi	Käsikirjan muokkaus saadun palautteen pohjalta → Arvonluonnin käsikirjan versio 4.0	Valmis Arvonluonnin käsikirja ja opinnäytetyö

Aineiston hankintamenetelminä käytettiin toiminnallisen tutkimuksen menetelmistä 8x8 (Ojasalo ym. 2014) ja Business Model Canvasia (Ojasalo ja Ojasalo 2018). Lisäksi aineistoa täydennettiin ja syvennettiin osallistavalla havainnoinnilla ja dokumenttianalyysillä (n=19). Kehittämishankkeen kohderyhmänä olivat toimeksiantoyrityksen myyntitiimi. Myyntitiimiin (n=2) kuuluivat työntekijät eli yrityksen omistaja-toimitusjohtaja ja osa-aikainen työntekijä. Lisäksi havainnointi kohdistui toimeksiantoyrityksen sote-alan asiakkaisiin eli ikääntyneiden palveluiden esihenkilöihin (n=190), jotka toimivat joko julkisella tai yksityisellä sektorilla. Kehittämistyön kohteena oli Valitse ilo ja innostus -koulutuspalvelun (liite 1-2) arvomyynti. Valitse ilo ja innostus -koulutuspalvelua järjestettiin kehittämistyön aikana kaksi kertaa, kehittämistyön ajanjaksolla syyskuusta 2023 – toukokuuhun 2024.

Toimeksiantoyrityksen toimitusjohtaja toimi työn kehittäjänä ja muutosagenttina, joten kehittämistyön tuloksiin tulisi suhtautua kriittisesti ja varauksella, koska kehittäjä oli niin vahvasti kytköksissä kehittämiskohteeseen, jolloin objektiivisuuden toteutuminen oli haasteellista. Tämän vuoksi kehittämistyössä oli myös etnografisia piirteitä, jolloin itsereflektio ja omien ennako-oletusten ja ajatusten pohdinta oli tärkeää. Tulosten luotettavuutta pyrittiin lisäämään abduktivisella eli teoriaohjaavalla analyysillä.

### 6.2.1 Toiminnallisen tutkimuksen menetelmät ja aineistonkeruu

Toiminnallisen tutkimuksen menetelmillä, kuten Business Model Canvasilla (Ojasalo & Ojasalo 2018) ja 8x8-menetelmällä (Ojasalo ym. 2014) määriteltiin Valitse ilo ja innostus -koulutuspalvelun asiakasarvoa yrityksen ja asiakkaiden näkökulmasta sekä pohdittiin myyntiargumentteja, joita voitiin hyödyntää myyntitilanteissa ja koulutuksen arvon välittämisessä asiakkaille.

*Business Model Canvasin* eli asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuvan liiketoimintamallin avulla arvioitiin, uudistettiin ja tehtiin näkyväksi palveluiden arvoa asiakkaille. Työkalun keskiössä oli arvolupaus ja sen kehittäminen. Työkalua hyödynnettiin myynnin kehittämisessä ja koulutusten arvolupauksen määrittämisessä. (Ojasalo & Ojasalo, 2018.) Se oli kehitetty asiakaskeskeisten

strategioiden kehittämiseen. Työkalu oli ketterä menetelmä, jossa palvelun arvoa tarkasteltiin organisaation ja asiakkaan näkökulmasta 9 eri kysymyksen kautta. (Ojasalo & Ojasalo, 2016).

Business Model Canvasin 9 kysymystä olivat:

1. Asiakkaan maailma
2. Käytännön arvolupaus
3. Arvolupauksen lunastaminen
4. Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen
5. Tulovirrat ja mittarit
6. Avainresurssit
7. Avainkumppanit
8. Resurssien ja kumppanuuksien osallistaminen
9. Kustannusrakenne (Ojasalo & Ojasalo, 2016; 2018.)

Kehittämistyössä Business Model Canvasia hyödynnettiin myyntitiimin perehdytyksessä, jotta myyjät painottaisivat myyntitilanteissa koulutuspalveluiden asiakasnäkökulmaa ja toisivat esiin arvolupausa. Lisäksi työkalun avulla tarkasteltiin, mitkä asiakasryhmät olivat avainkumppaneita. Arvomyyntin kehittämistyössä tarkastelun ulkopuolelle jätettiin kohdat 5. tulovirrat ja mittarit sekä 9. kustannusrakenne, sillä toimeksiantoyritys pystyi keskittymään niihin tarkemmin vasta koulutuspalveluiden toteutuksen jälkeen, kun panos-tuotossuhde oli laskettavissa toteuman mukaisesti eikä budjettiärvion perusteella.

*8x8 menetelmän* avulla laajennettiin toimeksiantoyrityksen myyjien osaamista, myyntineuvottelutilanteiden vuorovaikutusta ja myyntiargumentteja, jotta he osaisivat vuorovaikutustilanteissa perustella koulutuspalvelun arvoa asiakkaalle. 8x8 menetelmä oli ajatuskartan tapainen, mutta kurinalaisempi menetelmä. 8x8-menetelmässä ongelma kirjoitettiin paperille, minkä jälkeen paperin ympärille sijoitettiin kahdeksan paperia ja niille kirjoitettiin, jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Kehittämistyössä ongelmaksi määriteltiin, *mitkä tekijät vaikuttavat Valitse ilo ja innostus -koulutuksen myyntiin ja millaisia vasta-argumentteja myyntitilanteissa voisi käyttää*, jotta koulutuspalvelun arvo välittyi ostajalle. Saadut näkökulmat siirrettiin uusiksi aloituspisteiksi, joista tuotettiin vuorostaan kahdeksan ideaa tai ratkaisua ongelmalle. (Ojasalo ym. 2014).

Toimeksiantoyrityksen arvomyyntiä kehitettiin toiminnallisten tutkimusmenetelmien avulla yhteistoiminnallisesti henkilöstöä osallistamalla ja asiakkaita havainnoimalla. Asiakasnäkökulmaa selvitettiin osallisella havainnoinnilla. Lisäksi havainnointia tehtiin myös toimeksiantoyrityksen

dokumenteista (n=19), joiden kautta saatiin tietoa, milloin, miten ja minkä vuoksi asiakkaaseen oli oltu yhteydessä ja mitkä toiminnot olivat edistäneet arvomyyntiä.

*Osallista havainnointia* käytettiin arvomyynnin kehittämisessä aineiston keruumenetelmänä, koska kehittäjä oli jatkuvassa suorassa yhteydessä kehittämiskohteeseen ja toimeksiantoyrityksen toimintaan. Menetelmä soveltui todellisiin ja reaaliaikaisiin tilanteisiin, joissa haluttiin selvittää vaikeasti sanoitettavia ilmiötä syvällisesti ja eri ulottuvuuksista. Havainnointi soveltui ilmiön tarkasteluun prosessina ja pidemmän ajan kuluessa. Se oli erinomainen tapa selvittää vuorovaikutusta ja erilaisia ryhmäilmiöitä; sopi hyvin sanattoman viestinnän, yksittäisten henkilöiden tai ryhmien tarkasteluun. (Ojasalo ym 2014). Kehittämistyössä osallista havainnointia hyödynnettiin arvomyynnin kehittämisessä, myyjien arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamisen (Böhm ym. 2020) havainnoinnissa ja asiakkaiden (n=190) toiminnan tarkastelussa.

Osallista havainnointia toteutettiin syyskuusta 2023 – toukokuuhun 2024, jolloin koulutuspalveluiden asiakkaita (n=190) ja myyntitiimin välisiä vuorovaikutustilanteita tarkasteltiin autenttisissa tilanteissa. Samalla myyntitiimi kehitti koulutuspalvelun arvomyyntiä ja arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamista sekä myyntitilanteiden myyntiargumentteja Business Model Canvasia ja 8x8 menetelmää hyödyntämällä (Ojasalo ym. 2014).

*Dokumenttianalyysissä* analysoitiin 19 kokousmuistiota järjestelmällisesti sekä tarkasteltiin toimeksiantoyrityksen markkinointi- ja viestintämateriaalia. Dokumentteja hyödynnettiin tulosten tarkastelussa ja tutkittavan ilmiön kuvauksessa. Dokumentit olivat tausta-aineistoa, joiden avulla lisättiin tulosten luotettavuutta, kun asioita haluttiin tarkentaa tai havainnoinnin paikkaansa pitävyyttä varmistaa. Dokumenttianalyysin käyttö soveltui, kun haluttiin tehdä päätelmiä kirjalliseen muotoon tehdystä verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Se soveltui asiayhteyksiin, kun tarkasteltiin, millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyi luonnollisessa ympäristössä. Dokumenttianalyysin tavoitteena oli informaatioarvon lisääminen ja selkeiden sekä luotettavien johtopäätösten tekeminen. (Ojasalo ym. 2014.)

Kehittämistyön dokumenttiaineistona olivat:

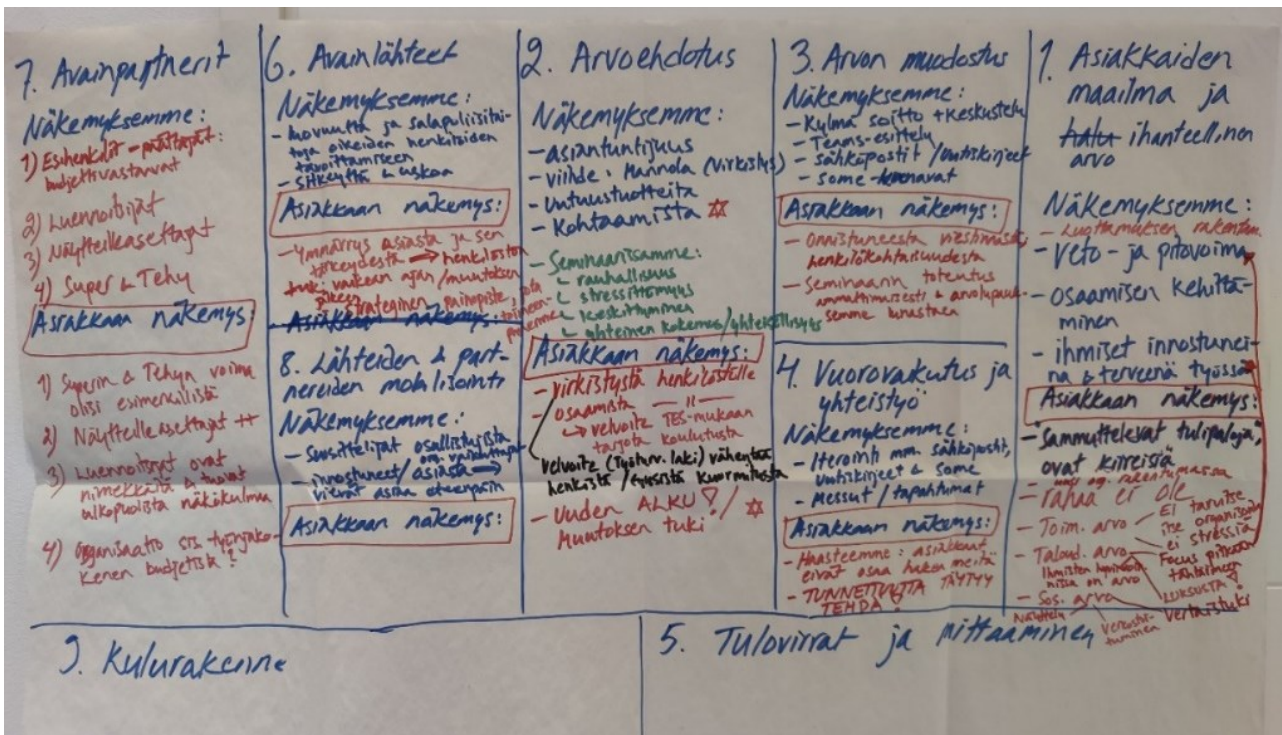
- toimeksiantoyrityksen myyntipalaverien kokousmuistiot (n = 19 kokousmuistiota),
- toimeksiantoyrityksen myyntiprosessien tueksi tehdyt markkinointi- ja viestintämateriaalit (mm. nettisivut, tuotekuvaukset, esitteet, some-päivitykset, uutiskirjeet, palvelun tarjoukset, sopimukset ja toimintaohjeet).

Osallistava havainnointi ja dokumenttiaineistot täydensivät toiminnallisen tutkimuksen menetelmiä eli Business Model Canvasia ja 8x8-menetelmää. Havainnointi ja dokumentit lisäsivät

toiminnallisten menetelmien luotettavuutta, mutta osallistavan havainnoinnin tai dokumenttianalyysin aineistoa ei käsitelty systemaattisesti opinnäytetyössä. Niiden tarkoitus oli toimia tulosten tausta-aineistona ja tutkittavan ilmiön tarkentavina ja luotettavuutta lisäävinä menetelminä.

### 6.2.3 Kehittämisen interventtioiden toteutus

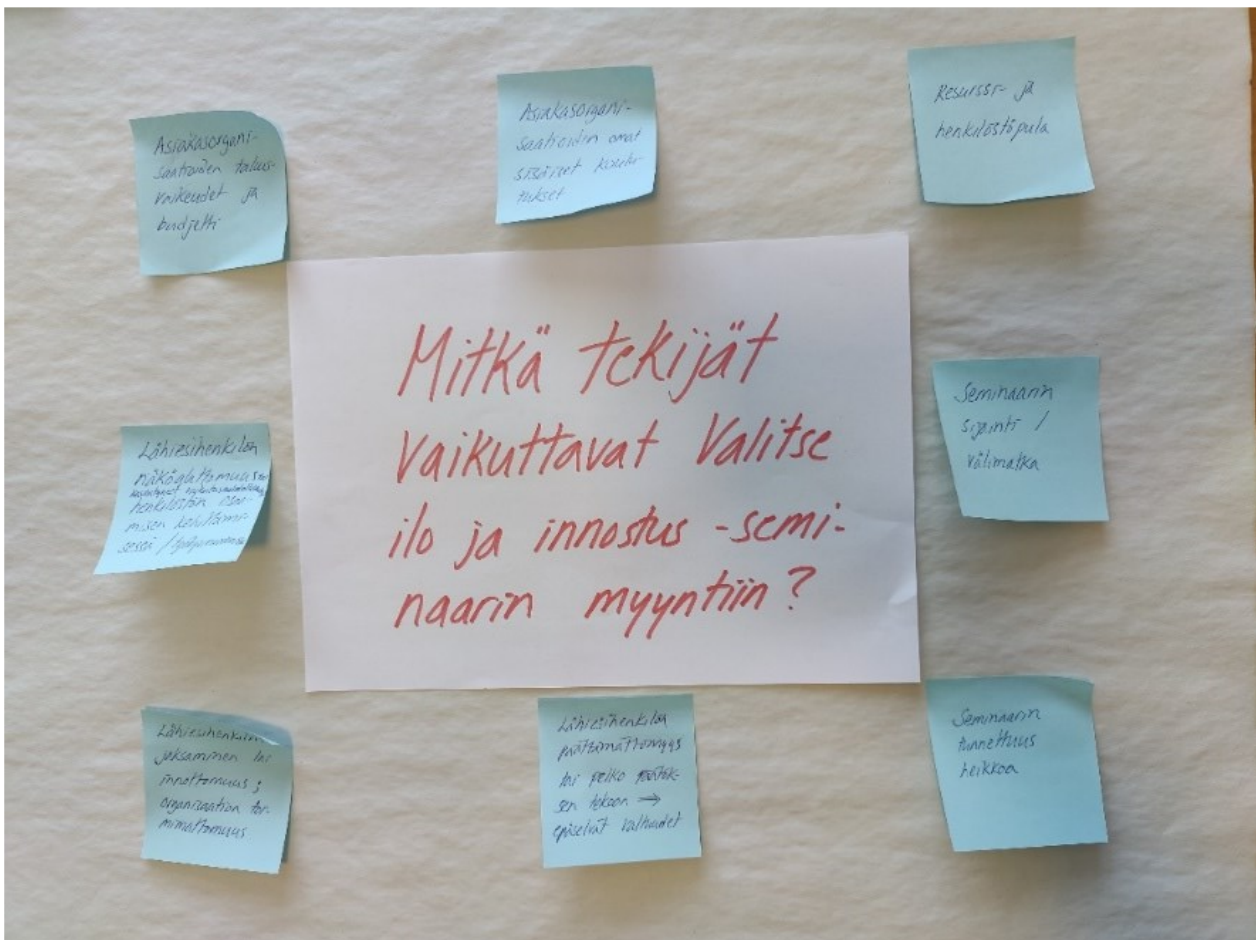
*Business Modell Canvas.* Business Modell Canvas toteutettiin myyjien kehittämisspäivässä 20.11.2023. Kohdeorganisaation myyjä ja toimitusjohtaja kävivät yhdessä läpi Business Model Canvasin 7 kysymystä toimeksiantoyrityksen ja asiakkaan näkökulmasta: asiakkaan maailma, käytännön arvolupaus, arvolupauksen lunastaminen, vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen, avainresurssit, avainkumppanit sekä resurssien ja kumppanuuksien osallistaminen. Molemmat osallistuivat keskusteluun aktiivisesti tuoden esiin omia näkökulmia. Keskustelu tapahtui kehittämisspäivän aikana kahdessa erässä aamu- ja iltapäivällä. Keskustelu oli monipuolista ja uusia näkökulmia herättävää. Samalla keskustelussa esiin nousseet asiat kirjattiin paperille, jotta niihin oli mahdollista myöhemmin palata (kuvio 7.) Samassa yhteydessä kehittäjä-toimitusjohtaja työsti Haaga-Helian YAMK-opintoihin liittyvää asiakaspolun kehittämistehtävää, mikä oli nimeltään Valitse ilo ja innostus – asiaa vanhustyön ammattilaisille seminaarin myynnin kehittäminen arvonluontianalyysin avulla (Fagerström 2023).



Kuvio 7. Yhtenveto tiimin myyntipalaverissa työstämästä arvonluontianalyysistä hyödyntäen Business Model Canvasia.

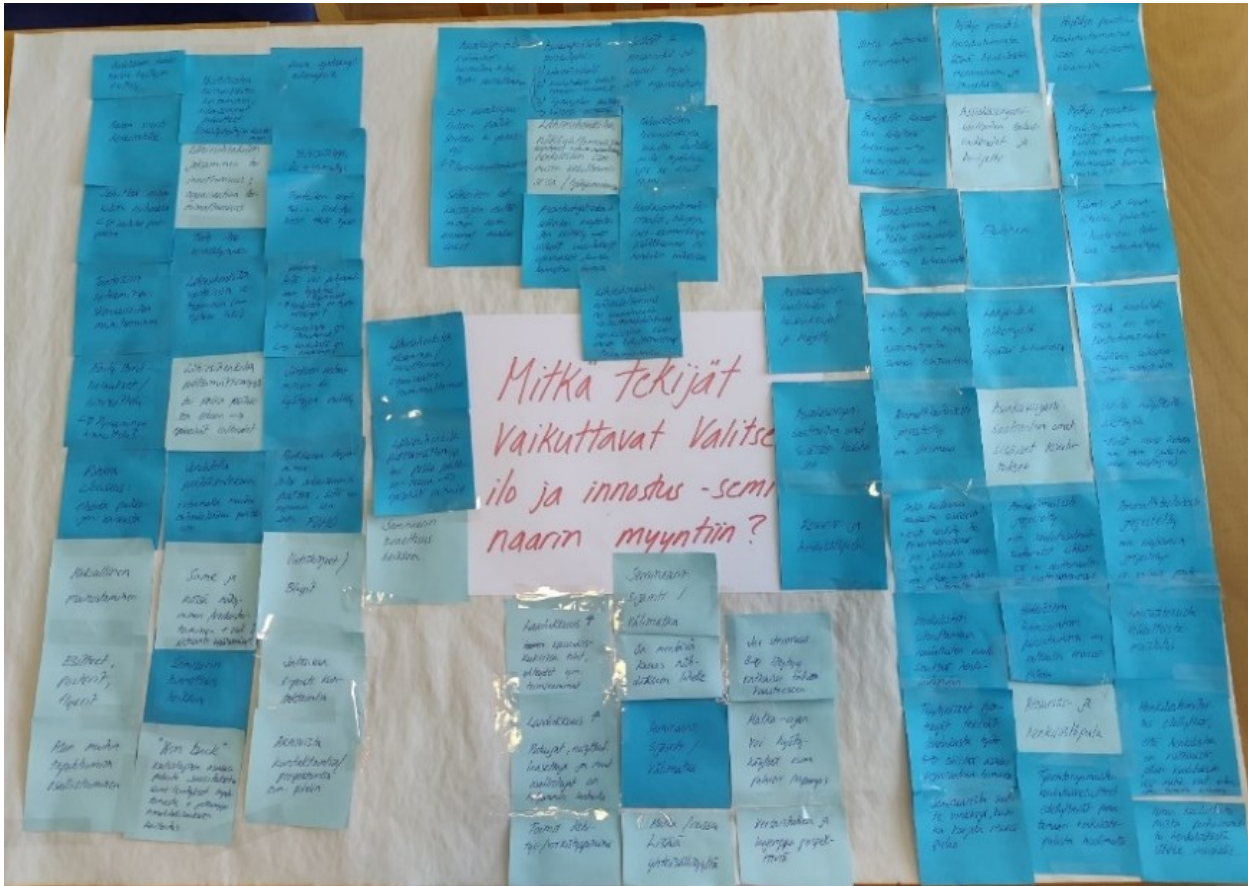
*8x8 menetelmä*. Menetelmä toteutettiin myyntipalaverissa 16.4.2024 myyjän ja toimitusjohtaja-kehittäjän ollessa paikalla. Aluksi osallistujat keskustelivat, mitkä tekijät vaikuttavat Valitse ilo ja innostus -koulutuksen myyntiin. Keskusteluissa muodostui 8 myyntiin vaikuttavaa tekijää (kuvio 8), jotka olivat:

1. asiakasorganisaation talousvaikeudet ja budjetti,
2. asiakasorganisaation omat sisäiset koulutukset,
3. resurssi- ja henkilöstöpula,
4. seminaarin sijainti ja välimatka,
5. seminaarin heikko tunnettuus,
6. lähiesihenkilön päättämättömyys tai pelko päätöksenteosta tai epäselvyydet valtuuksissa,
7. lähiesihenkilön jaksaminen tai innottomuus / organisaation toimimattomuus,
8. lähiesihenkilöiden näköalattomuus tai keventyneet vaikutusmahdollisuudet henkilöstön osaamisen kehittämisessä / työhyvinvoinnissa.



Kuvio 8. Koulutuksen myyntiin vaikuttavat tekijät 8x8 menetelmän mukaan.

Seminaarimyyntiin vaikuttavien tekijöiden ongelman määrittelyn jälkeen jokainen tekijä otettiin yksittäin tarkasteltavaksi ja etsittiin vastauksia kysymykseen, *millaisia vasta-argumentteja myyntitilanteissa voisi käyttää tai mitä toimenpiteitä voimme tehdä asian edistämiseksi*. Vaihtoehtoisia vasta-argumentteja tai toimenpiteitä pyrittiin saamaan kahdeksan vaihtoehtoa, jotka kirjattiin muistilappuille. Lopulta myyntiin liittyviä vasta-argumentteja tai toimenpiteitä muodostui 64 kpl (kuvio 9).



Kuvio 9. 8x8 menetelmällä kerätyt koulutusmyyntiin vaikuttavat vasta-argumentit tai myyntiin vaikuttavat toimenpiteet.

*Arvonluonnin käsikirja*. Kehittämistyön tuotoksena kirjoitettiin *Arvonluonnin käsikirja* (mikroyrityksille, jotta he voisivat kehittää palveluidensa arvomyyntiä, kuten toimeksiantoyritys teki. Kehittämistyön myötä toimeksiantoyritys havaitsi käytettyjen menetelmien soveltuvuuden palveluiden arvon määrittelyyn ja myyntitiimien arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamisen kehittämiseen. Aluksi *Arvonluonnin käsikirja* tehtiin pelkästään toimeksiantoyrityksen käyttöön, mutta kehittämistyön viimeisessä vaiheessa eli ratkaisujen soveltamisalueen laajuuden tarkastelussa kehittäjä havaitsi *Arvonluonnin käsikirjan* soveltuvan mikroyritysten työkaluksi ja samalla toimeksiantoyritys pystyi laajentamaan arvonaluonnin käsikirjan hyödynnettävyyttä yrityksen uusien palvelutuotteiden kehittämisessä. (Liite 3.)

### 6.2.3 Tulosten analysointi ja kehittämistyön luotettavuus

Toiminnallisten menetelmien avulla, Business Model Canvasilla (Ojasalo ja Ojasalo 2018) ja 8x8 menetelmällä (Ojasalo ym. 2014) kootut tulokset analysoitiin laadullisena aineistona. Analyysi oli teoriaohjaavaa eli abduktiivista sisällönanalyysiä (Tuomi ja Sarajärvi 2018), jossa hyödynnettiin arvoelementtipyramidin pääluokkia, arvoluokitusta ja 40 erilaista arvoa (Almquist ym. 2018). Arvoelementtipyramidi on esitetty kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä, kuviossa 4. Lisäksi 8x8 menetelmällä (Ojasalo ym. 2014) kerättyä aineistoa tarkasteltiin teoriaohjaavasti Böhmin ym. (2020) kehittämän arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamiseen vaikuttavien tekijöiden avulla (kuvio 5). Abduktiivinen eli teoriaohjaava sisällönanalyysi eroaa induktiivisesta ja deduktiivisesta sisällönanalyysistä asettuen niiden välimaastoon. Abduktiivisessa analyysissä toimitaan kaksivaiheisesti: aineistolähtöisesti, johon sitten liitetään teoriaohjaus. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Abduktiivinen sisällönanalyysin etenemisestä ei ole kuvatta metodikirjallisuudessa yhtä selkeästi kuin esimerkiksi induktiivista tai deduktiivista sisällönanalyysiä (Tuomi and Sarajärvi, 2018) Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa analyysissä aineiston perehtymisen jälkeen valitaan analyysimatriisi, pelkistetään ja ryhmitellään havaintoyksiköt sekä poimitaan ne valittuun analyysimatriisiin (Tuomi ja Sarajärvi 2018; Elo ym. 2022), kun taas induktiivinen analyysi lähtee aineiston tarkastelusta ja tutkimuskysymyksiin vastaamisesta (Elo *et al.*, 2022) Tässä kehittämistyössä abduktiivinen sisällönanalyysi alkoi kerätyn aineiston tarkastelusta kehittämiskysymysten alakysymysten mukaisesti ja toiminnallisilla menetelmillä kerätyn aineiston pelkistämistä. Sen jälkeen analyysimatriisiksi valittiin arvoelementtipyramidi (Almquist ym. 2018), johon pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin ja järjestettiin arvokategorioihin. Lisäksi 8x8 menetelmällä (Ojasalo ym. 2014) koottua aineistoa tarkasteltiin arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamiseen vaikuttavien tekijöiden mukaisesti (Böhm ym. 2020). Ryhmittelyn yhteydessä aineistoa pystyttiin kvantifioimaan ja tarkastelemaan arvoelementtipyramidin ylä- tai alaluokkien (Almquist ym. 2018) avulla. Tulosten analyysi eteni eri menetelmillä taulukossa 5 kuvatun mukaisesti.

Taulukko 5. Toiminnallisilla menetelmillä kerätyn aineiston analysointi teoriaohjaavasti abduktiivisella sisällönanalyysillä.

Abduktiivisen sisällönanalyysin vaihe	Business Model Canvas	8x8 menetelmä
Aineiston tarkastelu kehittämiskysymysten mukaisesti	Vastaus kysymykseen 1.1	Vastaus kysymykseen 1.2
Havainnointiyksiköiden pelkistys	Kuvio 7	Koulutusmyyntiin vaikuttavien tekijöiden/ myyntitilanteiden vasta-argumenttien värikoodaus, kuvio 11 → taulukko 6
Analyysimatriisin valinta ja havainnointiyksiköiden ryhmittely / järjestely	Arvoelementtipyramidi ja sen yläkategoriat (taulukko 7)	Arvoelementtipyramidi ja sen yläkategorioiden värikoodaus (taulukko 6) sekä arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamisen vaikutus myyntisuoritukseen (taulukko 10)

Havainnointiyksiköiden kvantifiointi ja tarkastelu arvoelementtipyramidin ylä- tai alaluokkien mukaisesti	Asiakas- ja organisaationäkökulmien tarkastelu arvoelementtipyramidin alaluokkien mukaisesti (kuvio 11)	Kuviot 12-14
Tulosten analysointi ja kehittämistoimien määrittely	Taulukot 8-9	Taulukot 11-13

Business Model Canvasilla saatiin tietoa koulutuspalvelun asiakasarvon määrittelyyn. Aineistoa tarkasteltiin sekä organisaation että asiakkaan näkökulmasta. Kerätty aineisto (kuvio 7) luokiteltiin arvoelementtipyramidin viiden pääluokan mukaan sijoittamalla menetelmällä kootut havainnot tiivistetyksi taulukkoon 7 ja havaintojen perään kirjoitettiin arvoelementti sulkuihin. Arvonmäärittelyssä tarkasteltiin Business Model Canvasin luokkia 1-3 eli asiakkaan maailmaa, arvoehdotusta ja arvonmuodostusta. Havaintojen taulukoinnin jälkeen yhtenevät arvoelementit kvantifioitiin ja sijoitettiin arvoelementtipyramidiin asiakas ja organisaationäkökulman mukaisesti (kuvio 11). Lopuksi havaintoja ja arvoelementtejä analysoitiin ja niistä muodostettiin toimeksiantoyritykselle kehittämissuositukset (taulukot 8-9), joiden mukaan heidän kannatti toimia koulutuspalvelun arvomyynnin kehittämiseksi. Tässä yhteydessä analysoinnissa huomioitiin myös luokka 4: vuorovaikutus ja yhteistyö sekä luokat 6-8 eli avainlähteet, avainpartnerit sekä avainlähteiden ja partnereiden yhteistyö. (Taulukko 5.)

Tulosten analysointivaiheessa 8x8 menetelmä puhtaaksikirjoitettiin ja samalla vasta-argumentit ja toimenpiteet yhdistettiin arvoelementtipyramidiin (Almquist ym. 2018). Aluksi 64 myyntiin liittyvää vasta-argumenttia tai toimenpidettä värikoodattiin ja uudelleen järjesteltiin arvoelementtipyramidin viiden eri pääluokan mukaan (perustavalaatuiset seikat, toiminnallisuus, liiketoiminnan helppous, yksilöllisyys ja innostavuus) ja kolmeen myyjien arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamisessa (Böhm ym. 2020) painottuvaan pääryhmään: 1. koulutustuotteen tai asiakasorganisaation koulutustoiminnan tunteminen, 2. asiakasorganisaation resurssien tiedostaminen, ja 3. asiakasryhmän (esihenkilöt) tilanteen tunnistamiseen (taulukko 6). Sen jälkeen yksittäiset vasta-argumentit tai toimenpiteet kvantifioitiin ja ryhmiteltiin arvoelementtien arvoluokitusten ja arvojen mukaiseksi. Samalla tarkasteltiin, millaisia arvomahdollisuuksia myyjät olivat tunnistaneet asiakasorganisaation tai myyjäorganisaation näkökulmasta. Asiakaskeskeisen strategian määrittämisessä hyödynnettiin Böhm ym. (2020) teoriaohjausta arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamiseen vaikuttavista tekijöistä. (Taulukko 5.)

Kehittämistyön luotettavuutta heikensi toimeksiantoyrityksen kohderyhmän vähäisyys, vaikka myyntitiimillä olikin laaja kokemus asiakasorganisaatioista ja läheinen kontakti heihin (n=190) kehittämistyön aikana. Kehittämistyön tarkoituksena oli toimeksiantoyrityksen sisäinen kehittäminen, mutta työntekijälle painotettiin, että hänellä on eettisesti lupa keskeyttää kehittämistyöhön

osallistuminen, vaikka hän kuului direktio-oikeuden piiriin. Kehittämistyön tuotoksena tehtiin *Arvonluonnin käsikirja* (liite 3), minkä hyödynnettävyys on laajennettavissa toimeksiantoyrityksen lisäksi mikroyrityksiin ja sitä myöden Suomen talouselämään. Tässä kehittämistehtävässä *Arvonluonnin käsikirja* on pilotoitu ja testattu. Se perustuu vahvaan teoreettiseen viitekehykseen ja tulosten luotettavuutta lisää abduktiivinen teoriaohjaava analysointitapa.

Taulukko 6. 8x8 menetelmän järjestely pääryhmiin (koulustoitinnon tunteminen, organisaation resurssien tiedostaminen ja asiakasryhmän tilanteen tunnistaminen) sekä vasta-argumenttien tai toimenpiteiden (n= 64 kpl) luokittelu arvoelementtipyramidin arvoluokkien\* mukaisesti.

Useita ulkopuolisia ja eri alojen asiantuntijoita samassa tilaisuudessa	Ammattitaitoisesti järjestetty, esim. striimaus	Laajentaa näkemystä hyvässä & huonossa	Maksullinen mainostaminen	Esitteet, posterit flyerit	Uutiskirjeet, blogit	Toimii kehitys- / virkistyspäivänä	Matka -ajan voi hyödyntää esim. palaveriin	Matka / reissu lisää yhteisöllisyyttä
Ammattimaisuus järjestelyissä: koulutusilmoittautumiset ovat sähköisiä ja automaattinen viestintä	<b>Asiakasorganisaation sisäiset koulutukset</b>	Onko kustannustehokasta? - eivät keskity perustehtäväänsä - vie joidenkin resursseja sisäisesti - vie aikaa → potilas jää hoitamatta	Aktiivista kontaktointia/ prospektointia esim. puhelimitse	<b>Koulutuksen heikko tunnetuus</b>	"Win back" Osallistujien asiakaspalautte, suositukset, some-levitykset tapahtumasta + jatkomyyntimahdollisuuksien kartoitus	Laadukkuus: Puhujat, näyttellessettajat ja muut osallistujat ovat helpommin saatavilla	<b>Koulutuksen sijainti ja välimatka</b>	Koulutuksesta saa vertaistukea ja laajempaa perspektiiviä
Ammattitaitoisesti järjestetty mm. käytännön järjestelyt, ns. valmis pöytä	Useita näyttellessettajia; ulkopuolisen järjestämä, eivät julkisen rahan käyttäjinä suosi ketään	Koulutuksessa on verkostoitumismahdollisuus ulkopuolisten toimijoiden kanssa	Alan muihin tapahtumiin osallistuminen	Jatkuva sähköposti-kontaktointi	Some ja niissä näkyminen / verkostoituminen + osallistujien aktiivointi tapahtumanäkyvyyteen	Laadukkuus: Kasvukeskukissa tilat, yhteydet ym. toimivat	Striimauksesta löytyy ratkaisu	On mentävä kaus nähdäkseen lähelle
Seminaarista saa vinkkejä, kuinka korjata resurssipulaa	Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen on ratkaisu resurssipulaan	Lakisääteisistä velvoitteista muistuttaminen	<b>Asiakasorganisaation sisäiset koulutukset</b>	<b>Koulutuksen heikko tunnetuus</b>	<b>Koulutuksen sijainti ja välimatka</b>	Hinta-laatusuhde erinomainen	Edullisuus	Valmiiksi suunniteltu paketti – kustannustehokas toteutustapa
Tyytyväiset työntekijät tekevät laadukasta työtä ja edistävät organisaation toimintaa	<b>Resurssi- ja henkilöstöpula</b>	Työehtosopimusten koulutusvelvoitteet edellyttävät panostamaan henkilöstöpulasta huolimatta	<b>Resurssi- ja henkilöstöpula</b>	<b>Koulutusmyyntiin vaikuttavat tekijät / Myyntitilanteiden vasta-argumentit</b>	<b>Talousvaikeudet ja budjetti</b>	Budjetti kantaa käyttä koonaan → seuraavaksi kuitenkin leikataan	<b>Talousvaikeudet ja budjetti</b>	Hyödyn perustelu: koulustoitinta parantaa organisaation perustehtävässä suoriutumista

Henkilöstön sitouttaminen koulutusten avulla lievittää henkilöstöpulaa	Ilman kouluttamista parhaimmista henkilöstöstä lähtee muualle	Henkilöstömitoitus edellyttää: henkilöstöä oltava riittävästi, jolloin koulutuksiin osallistuminen mahdollista ilman toiminnan häiriötä	<b>Esihenkilön jaksaminen/ innottomuus; organisaation toimimattomuus</b>	<b>Esihenkilön päättämättömyys tai pelko päätöksentekoon → epäselvät valtuudet</b>	<b>Esihenkilön näköalattoisuus/ kaventuneet mahdollisuudet osaamisen kehittämisessä/ työhyvinvoinnissa</b>	Henkilöstöön panostaminen on pitkällä tähtäimellä investointi ja helpottaa tulevaisuutta	Hyödyn perustelu: koulutustoiminta lisää henkilöstön motivaatiota ja innostusta	Hyödyn perustelu: koulutustoiminta lisää henkilöstön osaamista
Henkilöstöön kohdistuvien hyötyjen esittely	Tule itse virkistymään	Tunteiden sanointus...virkistys voisi tehdä terää	Tunteisiin vetoaminen: skenaarioiden mainitseminen	Johdatella päätöksentekoon: vetoamalla muiden esihenkilöiden päätöksiin	Järkeen vetoaminen & hyötyjen esittely	Asiakasprofiilikohtaisten vastuiden ja hyötyjen painottaminen	Selkeät personoidut ratkaisut kyseiselle organisaatiolle	Taloudellisten tunnuslukujen kautta esitellä, mitä tapahtuu, jos he eivät toimi
Positiivisten esimerkkien kertominen; aikaisemmat palautteet, mm. virkistysyötyjen korostaminen	<b>Esihenkilön jaksaminen/ innottomuus; organisaation toimimattomuus</b>	Yhteisöllisyys, ilo ja innostus	Coaching: Mitä voi pahimmillaan tapahtua? → henkilöstö on tyytyväisempi? → henkilöstö on innostunut? → henkilöstö on osaavampi?	<b>Esihenkilön päättämättömyys tai pelko päätöksentekoon → epäselvät valtuudet</b>	Porkkanan tarjoaminen: Mitä aikaisemmin päättää, sitä varmemmin sen saa (FOMO)	Asiakasprofiililla merkitystä: 1. esihenkilö, 2. koulutuksen kehittämisen esihenkilö, 3. työsuojelun päällikkö → näiden kaikkien yhteistyö	<b>Esihenkilön näköalattomuus/ kaventuneet mahdollisuudet osaamisen kehittämisessä/ työhyvinvoinnissa</b>	Asiantuntijatiendon & selkeiden käytäntöjen esittely → selkeät suositukset / opastukset, kuinka kannattaa toimia
Asian vieni henkilöstölle	Selvitä esihenkilön esihenkilö → vaihda prospektia	Uusia ajatuksia/ näkemyksiä	Lähiesihenkilön vastuisiin vetoaminen (mm. työturvallisuuslaki)	Rohkea clousaus: ehdota paikkojen varausta	Early bird-varaukset / hinnoittelu → dynaaminen hinnoittelu?	Selkeiden ratkaisujen esittäminen, esim. aiemmat asiakastapaukset	Eri asiakasprofiilien päätöksenteko & yhteistyö → hankintäsäännökset (?)	Markkinointimateriaalia, blogeja, tapausesimerkkejä lisätäksemme esihenkilön näköalaa

Arvoelementtipyramidin arvoluokituksen väkikoodit:

O (lila) = Perustavanlaatuiset seikat

O (sininen) = Toiminnallisuus

O (persikka) = Liiketoiminnan helppous

O (keltainen) = Yksilöllisyys

O (harmaa) = Innostavuus

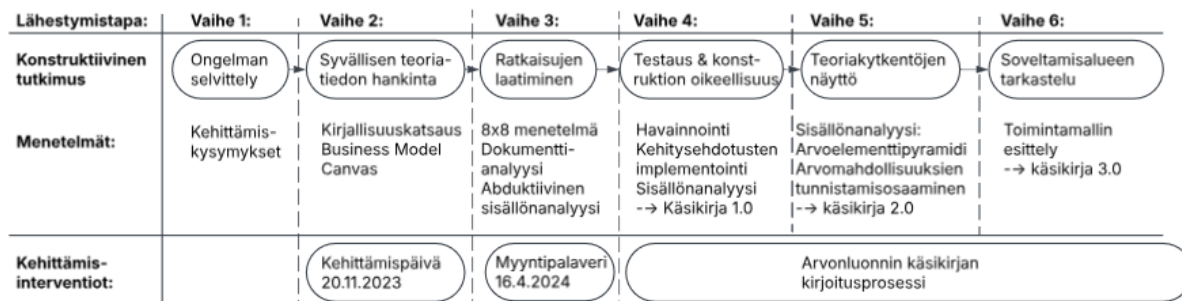
Koulutusmyyntiin vaikuttavien tekijöiden/ myyntitilanteiden vasta-argumenttien värikoodit: O (oranssi) = Koulutustuotteen tai asiakasorganisaation koulutustoiminnan tuntemus, O (vihreä) = Organisaation resurssien tuntemus, O (vaalean vihreä) = Asiakasryhmän (esihenkilön) tilanteen tuntemus

## 7. Tulokset ja tuotoksena arvonluonnin käsikirja

Tulokset raportoitiin kehittämistehtävän kysymyksiin vastaten. Kohdassa 7.1 vastataan pääkysymykseen, kuinka arvomyyntiä voidaan kehittää asiakaskeskeiseksi arvonluontiprosessin avulla. Kohdassa 7.2 vastataan alakysymykseen 1.1 Business Model Canvasin avulla ja tiivistetään asiakaskeskeisyyteen ja arvomyyntiin liittyvät kehittämistoimet toimeksiantoyrityksen strategiaksi. Arvomahdollisuuden tunnistamisosaamisen toimenpide-ehdotusten avulla (7.3) vastataan alakysymykseen 1.2 8x8 menetelmällä kerättyjen ideoiden avulla.

### 7.1 Asiakaskeskeisten koulutusten arvomyynnin kehittäminen

Havainnointitulosten mukaan toimeksiantoyritys eteni kehittämistyössään konstruktiivisen lähestymistavan mukaisesti systemaattisesti kuuden eri vaiheen kautta. Havainnointiin perustuen toimeksiantoyritys saavutti lopulta selkeän toimintamallin arvonluontiprosessin ja arvomyynnin kehittämiseen, kun kehitystyötä tehtiin vaiheittain ja eri menetelmiä hyödyntäen. Käsikirjan kirjoitus alkoi vaiheessa 4 ja viimeisen vaiheen 6 aikana siitä työstettiin versio, mikä laajensi tarkastelua myös muihin mikroyrityksiin eikä ollut enää pelkästään toimeksiantoyrityksen sisäiseen käyttöön. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Kehittämistehtävän ja arvonluontiprosessin etenemisvaiheet käytetyt menetelmät ja toteutetut interventiot.

Toimeksiantoyrityksessä koulutuspalveluiden arvomyyntiä kehitettiin arvonluontiprosessin (kuvio 11.) mukaisesti osallistamalla henkilöstö palvelun arvonmäärittämiseen ja asiakaskeskeisen strategian kehittämiseen. Arvonluontiprosessi eteni seitsemän vaiheen kautta, joista vaiheet 1-3 olivat arvon määrittämistä ja vaiheet 4-7 asiakaskeskeisen strategian kehittämistä. Toimeksiantoyrityksen arvonluontiprosessin vaiheet olivat (kuvio 11.):

1. Arvomyyntikohteen valinta, jossa toimeksiantoyritys valitsi kehittämiskohteeksi koulutuspalvelun myynnin sote-alalla toimiville esihenkilöille.
2. Palvelun arvon määrittäminen Business Model Canvasin avulla.
3. Asiakaskeskeisen strategian ideointi ja osaamisen kehittäminen, mikä painottui

toimeksiantoyrityksessä myyntitiimin arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamiseen.

4. Asiakaskeskeisten arvoelementtien valikointi ja niiden painottaminen myyntitoimenpiteissä.
5. Asiakaskeskeisen strategian kehittäminen ja toimenpiteiden suunnittelu.
6. Kehittämistoimista, tavoitteista, työnjaosta ja aikatauluista sopiminen osallistujien kesken.
7. Toiminnan jatkuva seuranta ja analysointi. Tarvittaessa toiminnan uudelleen suuntaaminen.



Kuvio 11. Arvoluontiprosessi koulutusten arvomyynnin kehittämisessä.

Valitut menetelmät eli Business Model Canvas ja 8x8 menetelmä soveltuivat hyvin toimeksiantoyrityksen arvonluontiprosessin kehittämismenetelmiksi arvonluonnin määritysvaiheessa. Ne toivat osallistujille uusia näkökulmia ja ajatuksia, joita he eivät olleet aiemmin ajatelleet. Kehittämistoimiin sitoutuminen sujui myös paremmin, kun osallistujat olivat yhdessä pohtineet ja ideoineet kehittämiskohteita. Menetelmät olivat laajoja ja niihin syvällisesti keskittyminen vei paljon aikaa. Toteutustavassa asiaa olisi voinut jakaa pienempiin eriin, sillä syvällisen tiedon omaksuminen vaati prosessointia. Menetelmien kirjaamiseen käytetty aika oli hyödyllistä, sillä se mahdollisti asiaan palaamiseen ja samalla laaja aineisto muistui mieleen ja sieltä löytyi myös seurantavaiheessa uusia toimenpide-ehtotuksia jatkotyöstettäväksi.

Arvoelementtipyramidi soveltui aineiston analysointityökaluksi, sillä sen avulla toimeksiantoyritys pystyi keskittymään asiakaskeskeisyyttä edistäviin arvoihin ja tarkastelemaan, kuinka ne toteutuivat toiminnassa tai valitussa myyntistrategiassa. Asiakaskeskeisen strategian kehittämisessä myyntitiimi oli jatkuvasti kontaktissa asiakkaisiin (n=190), josta he saivat ajankohtaista ja konkreettista tietoa, mitkä arvomyyntiargumentit toimivat käytännössä. Asiakaskeskeisen strategian kehittämisessä oli tärkeää, että asiakastietoa kerättiin aktiivisesti ja systemaattisesti. Näitä toimenpiteitä toimeksiantoyritys alkoi myös kehittää arvonluontiprosessin myötä.

Arvoluontiprosessin myötä syntyi *Arvonluonnin käsikirja* (Liite 3), johon koottiin toimeksiantoyrityksen pilotoima arvonluontiprosessi. *Arvonluonnin käsikirjasta* muodostui toimeksiantoyritykselle uusi palvelutuote, jonka avulla se voi tulevaisuudessa auttaa mikroyrityksiä kehittämään omien palveluiden tai tuotteiden arvomyyntiä ja siten edistämään asiakaskeskeistä toimintaa. Arvoluontiprosessin ja käsikirjan ohjeiden myötä mikroyritykset voivat kehittää asiakaskeskeistä strategiaa, kuten toimeksiantoyritys tässä kehittämistyössä teki.

## 7.2 Asiakaskeskeisyys ja arvomyynnin kehittämistoimet toimeksiantoyrityksessä

Asiakkaiden arvon, arvoehdotuksen ja arvon muodostuksen havainnoissa (Business Model Canvasin näkökulmat 1-3) painottuivat asiakasarvoon vaikuttavina tekijöinä liiketoiminnan helppous (6 havaintoa). Yrityksen näkökulmassa vastaavasti painottui liiketoiminnan helppous ja yksilöllisyys. Näissä molemmissa oli 4 havaintoa. Vähiten havaintoja ilmeni asiakasarvoon vaikuttavina tekijöinä perustavanlaatuiset seikat ja toiminnallisuus (1 havainto / pääluokka) ja yrityksen näkökulmassa toiminnallisuus (1 havainto) (Taulukko 7).

Yhteneviä asiakasarvon määrittelyyn vaikuttavia arvoelementtejä sekä asiakas- että yritysnäkökulmissa olivat:

- tapahtuman erityisyydet (meeting specification), kuten näyttely ja tilaisuuden rauhallisuus, yhteinen kokemus ja yhteisöllisyys,
- vaivattomuus (decreased hassles) eli tapahtuman stressittömyys ja keskittyminen,
- yhteys (connection) eli vertaistuki ja kohtaamiset,
- verkostojen laajentumismahdollisuudet (network expansion) eli verkostoituminen ja vetovoimaisuus sekä
- visio (vision) eli keskittyminen pitkään tähtäimeen, luksukseen ja henkilöstön virkistykseen (taulukko 7).

Taulukko 7. Koulutuksen asiakkaiden arvon, arvoehdotuksen ja arvon muodostuksen näkemykset luokiteltuna Almqvist ym. (2018) arvoelementtien mukaisesti. Lihavoidut arvot olivat yhteneviä sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmissa.

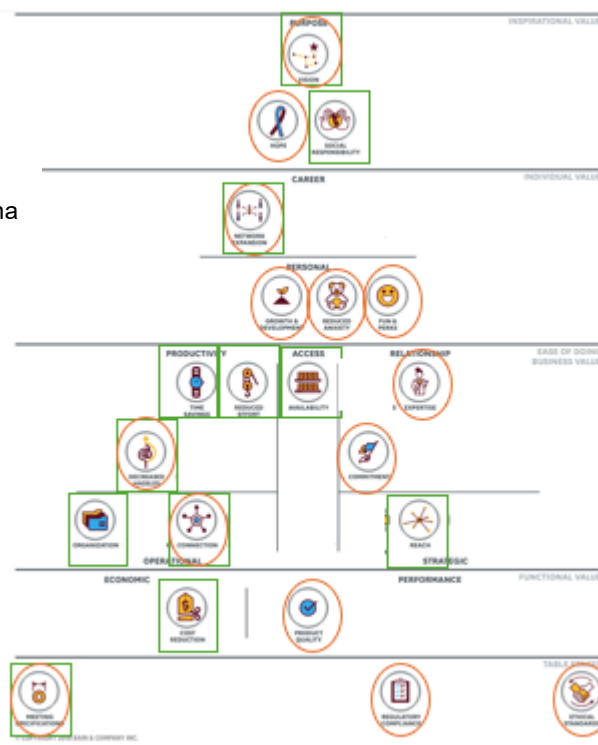
Business Model Canvasin näkökulmat 1.-3.	Perustavanlaatuiset seikat	Toiminnallisuudet	Liiketoiminnan helppous	Yksilöllisyys	Innostavuus
<b>Asiakkaan näkemys</b>	- näyttely ( <b>meeting specification</b> )	- rahaa ei ole (cost reduction)	- sammuttelevat tulipaloja (availability) - ovat kiireisiä (reach) - uusi organisaatio rakentumassa (organization) - ei tarvitse itse organisoida (time save, reduced effort) - ei stressiä ( <b>decreased hassles</b> ) - vertaistuki; kohtaamisia ( <b>connection</b> )	- verkostoituminen ( <b>network expansion</b> )	- ihmisten hyvinvoinnissa on arvo (social responsibility) - focus pitkään tähtäimeen; lukusta ( <b>vision</b> )
<b>Yrityksen näkemys</b>	- luottamuksen rakentaminen (ethical standards) - seminaarisamme rauhallisuus, yhteinen kokemus /	- uutuustuotteita (product quality)	- vetovoima ( <b>connection</b> ) - pitovoima; - yhteinen kokemus / yhteisöllisyys (commitment) - asiantuntijuus (expertise)	- ihmiset innostuneina; viihde / virkistys (fun & perks) - osaamisen kehittämisen; osamista	- ihmiset terveenä työssä; uuden alku / muutoksen tuki (hope) - virkistystä henkilöstölle ( <b>vision</b> )

	yhteisöllisyys <b>(meeting specification)</b> - velvoite (työturvallisuuslaki) vähentää henkistä ja fyysistä kuormitusta; velvoite TES-mukaan tarjota koulutusta (regulatory compliance)		- stressittömyys; keskittyminen <b>(decreased hassles)</b>	henkilöstölle (growth and development) - vetovoimaa <b>(network expansion)</b> - rauhallisuus; stressittömyys (reduced anxiety)	
--	--	--	---	--	--

Kun asiakasarvoa tarkasteltiin asiakkaan näkökulmasta, löytyi 12 erilaista arvoelementtiä (kuvio 12). Eniten arvoelementtejä (7 kpl) oli liiketoiminnan helppoutta korostavassa luokassa. Toiseksi eniten (2 kpl) oli innostavuutta korostavassa luokassa. Organisaation näkökulmasta asiakasarvoissa korostui sekä asiakkaan yksilölliset että liiketoiminnan helppouteen liittyvät tekijät. Organisaation näkökulmasta näitä oli molemmissa yhtä paljon eli 4 arvoelementtiä / kategoria. Sekä asiakkaan että organisaation näkökulmasta asiakasarvoa tarkasteltaessa vähiten havaintoja (1 kpl) oli kategoriassa: toiminnallisuutta lisäävät arvot. Asiakas ja yritysnäkökulman yhtenevät arvoelementit löytyivät kaikista muista pääluokista paitsi toiminnallisista arvoista. (Kuvio 12.)

Asiakkaan näkökulma =  
vihreä neliö.

Organisaation näkökulma =  
oranssi ympyrä



Kuvio 12. Koulutuksen asiakasarvo asiakkaan ja organisaation näkökulmasta tarkasteltuna arvoelementtipyramidin (Almquist ym. 2018) avulla.

Analyysin yhteenvedona todettiin, että asiakasarvon määräyksessä painottuivat 21 erilaista arvoa, joista viisi: tapahtuman erityisyyteen, vaivattomuuteen, yhteyteen, verkostojen laajentamismahdollisuuden ja visioon vaikuttavat arvot olivat merkityksellisiä sekä asiakkaan että toimeksiantoyrityksen näkökulmasta. Asiakaskeskeisyyden kehittämisessä toimeksiantoyrityksen tulisi kiinnittää huomiota asiakasnäkökulmassa korostuneisiin arvoihin, joita ei organisaationäkökulmassa noussut esiin. Tällaisia arvoja olivat: *kustannusten vähentäminen, organisaation toimivuuden edistäminen, saavutettavuus, ajan säästö, vähentynyt ponnistelu, ja sosiaalinen vastuullisuus*. Näistä tuottavuuteen liittyvät arvot eli *ajan säästö ja vähentynyt ponnistelut* korostuivat määrällisesti eniten, joten ne olivat ensisijaisia, joiden myötä asiakaskeskeisyyttä kannatti kehittää.

Kehittämistehtävän tulosten analysointia (taulukko 7 ja kuvio 12) hyödynnettiin yrityksen asiakas-keskeisen strategian kehittämisessä ja asiakasarvoa kehittävä toiminnan suunnittelussa. Toimintasuunnitelmaan (taulukko 8) nostettiin viisi tärkeintä asiakasarvoa, jotka korostuivat asiakasnäkökulmassa ja joita yrityksen toiminnassa ei vielä oltu huomioitu. Analysointihetkellä sosiaali- ja terveysalalla korostuivat tuottavuuteen ja kustannussäästöihin liittyvät arvot, joten niitä toimeksiantoyrityksen kannatti koulutusten myynnissä korostaa, vaikka yleisesti asiakasarvokeskeisyydessä korostetaan ostajien subjektiivisiin arvoihin vaikuttamista, kuten vuorovaikutusta, yksilöllisiä tekijöitä, uraa tai merkitystä.

Taulukko 8. Toimeksiantoyrityksen toimintasuunnitelma koulutuspalvelun asiakas-keskeisen strategian kehittämisessä.

Toimenpide / keino	Vastuuhenkilö / tehtävä	Aikataulu
<p><b>1. Kustannusten vähentäminen</b> Yrityksen myynti- ja markkinointimateriaaleissa kannattaa osoittaa selkeästi, millaisia kustannussäästöjä seminaari tuo asiakasyritykselle lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Esim. sairauspoissaolopäivän kustannus vrs ennaltaehkäisvään toimintaan panostaminen. Kustannusten vähentämisessä kannattaa korostaa mm. asiakasorganisaation ajan säästöä ja vähentyneitä ponnisteluja (kts kohta 4).</p>	Toimitusjohtaja & markkinointiviestintä, mm. etämyyntimateriaalin kehittäminen myyntineuvottelijan toiminnan tueksi.	toukokuu 2024
<p><b>2. Organisaation toimivuuden edistäminen</b> Asiakasorganisaatioiden uudistuessa koulutuspalvelu toimii asiakkaille palveluratkaisuna, joiden avulla he pystyvät keskittymään organisaation muutoksen läpivientiin jättäen esim. lakisääteisistä velvollisuuksista huolehtimisen toimeksiantoyrityksen huolehdittavaksi.</p>	Myyntineuvottelija & myyntiargumenttien harjoittelu, jotta myyntineuvottelija osaa toimia myyntitilanteissa asiakas-keskeisesti ja on sisäistänyt organisaation toimintatavat.	marras- ja joulukuu 2024
<p><b>3. Saavutettavuus</b> Tulevan seminaarin suunnittelu kannattaa toteuttaa asiakas-keskeisesti ja aloittaa seminaarin suunnittelu seminaariin sitoutuneen organisaation kanssa. Yhteissuunnittelulla pystytään huomioimaan saavutettavuuteen liittyviä asioita, kuten esim. asiakasorganisaation muutosvaiheita, muiden toimintojen kiireellisyyttä ja toiveita lähi- / etätahtumasta, asiasisällöistä, seminaarin ajankohdasta, kestosta tai puhujista.</p>	Toimitusjohtaja käy asiakasneuvottelut ja toteuttaa yhteissuunnittelun.  Myyntineuvottelija buukkaa neuvottelujajat ja prospektoi asiakasorganisaatioita.	syksy 2024  touko- kesäkuu 2024
<p><b>4. Ajan säästö / vähentynyt ponnistelu</b> Myynti- ja markkinointimateriaalien kehittäminen, joissa korostuu asiakasorganisaation helppous ja ajan säästö</p>	Blogin kirjoitus (toimitusjohtaja).	touko- kesäkuu 2024

koulutuksen järjestelyssä. Aiheesta kannattaa kirjoittaa esim. blogi ja päivittää tapahtuman nettisivut.	Nettisivujen päivitys, blogin levitys ja lähettäminen asiakasorganisaatioille (myyntineuvottelija).	kesä-elokuu 2024
<b>5. Sosiaalinen vastuullisuus</b> Ihmisten hyvinvoinnissa on arvo - viestin levittäminen sekä markkinointimateriaalien (nettisivut, blogit, flyerit, some, maksulliset mainokset) että myyntitilanteiden avulla.	Yrityksen markkinointiviestinnän kehittäminen sisäisesti ja ulkoisesti, mm. markkinointiverkoston laajentaminen yhteistyökumppanin avulla (toimitusjohtaja).  Markkinointimateriaalin levittäminen (toimitusjohtaja + myyntineuvottelija)	kesäkuu 2024 markkinointikumppanin kilpailutus  heinä-elokuu 2024 yhteistyön aloitus  syksy 2024

Asiakasarvon määrittelyn ja arvoelementtianalyysin jälkeen toimeksiantoyrityksen myyntitiimille tehtiin toimenpidesuosituksia, mitä asioita sen tulisi myynnissä ja markkinoinnissa kehittää, jotta koulutuspalvelun arvo ilmenisi asiakkaalle. Tarkastelussa huomioitiin myös Business Model Canvasin pääluokat: vuorovaikutus ja yhteistyö, avainlähteet, avainpartnerit sekä avainlähteiden ja partnereiden yhteistyö. Kehittämistoimenpiteitä muodostui kahdeksan konkreettista toimenpidettä, joiden avulla toimeksiantoyritys pystyi lisäämään asiakasarvoa myynnissä ja markkinoinnissa ja sitä myöden edistämään asiakaskeskeisen strategian toimeenpanoa. (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Toimeksiantajan kehittämistoimenpiteet asiakasarvon määrittelyn pohjalta asiakaskeskeisen strategian toimeenpanossa.

Toimenpide	Vastuuhenkilö	Aikataulu
1. Koulutuspalvelun <b>aktiivinen myynti</b> esimerkkiesihenkilöille <b>puhelimitse</b> asiakasarvon määrittelyksen mukaisesti	Myyntineuvottelija	marraskuu -23 ja toukokuu -24
2. Avainlähteiden laajentaminen eli <b>prospektien aktiivinen keruu</b> ja liidigenerointi	Myyntineuvottelija	marraskuu -23 – huhtikuu -24
3. Näytteilleasettajamynti hyödyntäen asiakasarvon määrittelyksen tuomaa tietoa	Toimitusjohtaja	marraskuu -23- ja maaliskuu -24
4. <b>Asiakasprofiloinnin harjoittelu</b> ja arvoelementti-perusteiden kohdentaminen asiakasprofiilin mukaisesti	Myyntineuvottelija & toimitusjohtaja yhdessä	marraskuu -23 – toukokuu -24
5. Hyvinvointialueiden (= avainlähde) koulutuskalentereihin koulutusilmoitukset ja <b>avainlähteiden yhteistyön</b> syventäminen koulutusyksiköiden kanssa	Myyntineuvottelija	marraskuu -23 - toukokuu -24
6. <b>Partnerien</b> (mm. etujärjestöjen) <b>aktivointi</b> ja tiedottaminen koulutuspalvelusta ja mahdollisen yhteistyön aloitus	Toimitusjohtaja	marraskuu 2023
7. Some-markkinointiviestintään lisätään asiakasarvon määrittelyssä ilmenneitä perusteluita koulutukselle	Toimitusjohtaja	marraskuu -23 – toukokuu -24
8. Toukokuun koulutuksen <b>myynnin aloittaminen alueen avainpartnerien yhteydenotolla</b>	Myyntineuvottelija	joulukuu -23 ja tammikuu -24

Asiakaskeskeisen strategian toimeenpanossa (taulukko 9) kuusi kehittämistoimenpidettä kohdistui myyntitiimin osaamisen kehittämiseen. Myyntitiimille kohdistuvat asiakaskeskeisen strategian kehittämispainotuksia olivat: *aktiivinen myynti puhelimitse, prospektien aktiivinen keruu, asiakasprofi-loinnin harjoittelu, yhteistyö avainlähteiden kanssa, partnerien aktivointi ja yhteydenpito avainpartnereihin*. Näistä myyntitiimin osaamiseen liittyviä tekijöitä olivat asiakastiedon keruuseen liittyvät toimenpiteet eli prospektien aktiivinen keruu ja asiakasprofiloinnin harjoittelu. Myyntitiimin sosiaali-suuteen ja asiakassuhteen syventämiseen liittyviä toimenpiteitä olivat **aktiivinen myynti puheli-mitse, yhteistyö avainlähteiden kanssa, partnerien aktivointi ja yhteydenpito avainpartnerei-hin**. Näihin toimenpiteisiin toimeksiantoyritys keskittyi, jotta myyntitiimi osaisi kyseisissä tilanteissa tunnistaa asiakkaiden painottamia arvoja ja kehittää tiimin arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamista.

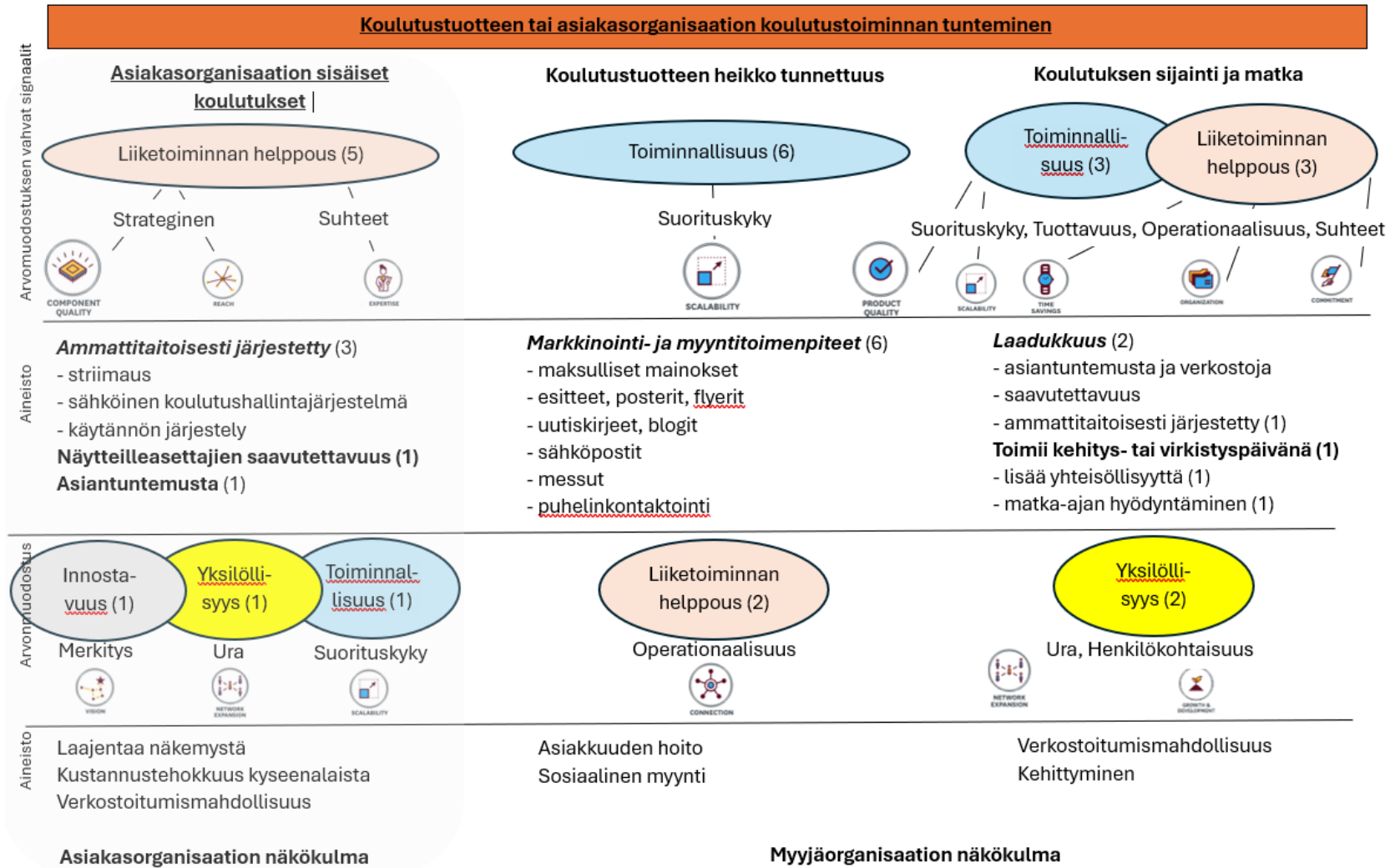
### 7.3 Arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamisen toimenpide-ehdotukset

Myyntitiimin arvomahdollisuuksien tunnistamisosaaminen oli oleellista asiakassuhteen syventämi- sessä ja asiakasuskollisuuden parantamisessa. Asiakaskeskeisen strategian kehittämisessä myyn- titiimi määritteli sosiaalisuuteen liittyvät kehittämistoimet ja tilanteet (taulukko 10), joissa he kokivat tarvitsevansa arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamista. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi ar- vonmuodostukselle muodostui asiakassuhteeseen ja -tietoon liittyvät tekijät (Böhm *et al.*, 2020), joissa myyntitiimin tuli kehittää asiakaskeskeisyytään ja harjoitella myyntiargumentteja, jotta he on- nistuisivat arvomyynnissä.

Taulukko 10. Asiakaskeskeisen strategian toimenpiteiden tavoitteet ja myyntitiimin kehityskohde.

Toimenpide	Arvomyynnin tavoite	Myyntitiimin tarvittava osaaminen
1. Aktiivinen myynti puhelimitse	Asiakastiedon ja -suhteen syventäminen	Monipuolinen ja asiakaskeskeinen arvo- mahdollisuuksien tunnistamisosaaminen kohtaamisissa
2. Yhteistyö avainlähteiden kanssa		
3. Partnerien aktivointi		
4. Yhteydenpito avainpartnereihin		

Myyntitiimin arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamisessa korostui kolme pääasiaa: 1. koulutus- tuotteen tai asiakasorganisaation koulutustoiminnan tunteminen, 2. asiakasorganisaation resurs- sien tiedostaminen, ja 3. asiakasryhmän (esihenkilöiden) tilanteen tunnistaminen (taulukko 6). Kou- lutustuotteen ja asiakasorganisaation koulutustoiminnan tuntemuksessa painoutuivat asiakasnäkö- kulmassa asiakasorganisaatioiden sisäiset koulutukset ja toimeksiantajayrityksen näkökulmassa koulutustuotteen heikko tunnettuus tai koulutuksen sijainti ja matka (Kuvio 13).



Kuvio 13. Koulutustoiminnan tuntemiseen liittyvien arvomahdollisuuksien painotukset (= kvantifiointi) asiakas- ja myyjäorganisaation näkökulmasta tarkasteltuna.

Asiakasorganisaatioiden sisäisten koulutusten kategoriassa myyntitiimi painotti koulutuksen arvo- muodostuksessa liiketoiminnan helppoutta ja koulutuksen ammattimaista organisointia, johon kuuluivat striimaus, sähköinen koulutushallintajärjestelmä ja koulutuksen ammattimaiset käytännön järjestelyt. Asiakaskeskeisen toiminnan kannalta oli hyvää, että liiketoiminnan helppoudessa painottuivat subjektiiviset arvot, kuten suhteet. Myyntitiimin arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamisessa vähäiselle huomiolle jäivät subjektiivisista arvoista innostavuuteen ja yksilöllisyyteen liittyvät asiat, kuten *näkemyksen laajentaminen ja verkostoitumismahdollisuudet*, joita myyntitiimin kannattaisi kehittää, jotta se voisi hyödyntää asiakassuhdetta tai aiempia asiakastietoja myyntisuorituksen edistämässä. (Kuvio 13.)

Toimeksiantajan näkökulmasta myyntitiimin vahvoja arvonmuodostuksen signaaleja olivat toiminnalliset myyntiin ja markkinointiin tehdyt toimenpiteet sekä koulutuksen laadukkuuteen ja monipuolisuuteen liittyvät tekijät, joilla tarkoitettiin koulutustapahtuman soveltuvan asiakkaalle sekä koulutus-, kehittämis- että virkistyspäivänä. Myyntitiimin myyntisuorituksen tehostamisessa heidän tulisi kiinnittää huomiota *asiakassuhteen tiivistämiseen ja asiakastiedon hyödyntämiseen*, sillä myyntitiimi korosti vähäisesti liiketoiminnan helppoutteen ja yksilöllisyyteen liittyviä tekijöitä. *Asiakkuuden hoidon ja sosiaalisen myynnin* arvon toimeksiantoyritys oli havainnut, joten heidän kannattaisi jatkossa edelleen kehittää niihin liittyviä toimenpiteitä. (Kuvio 13.)

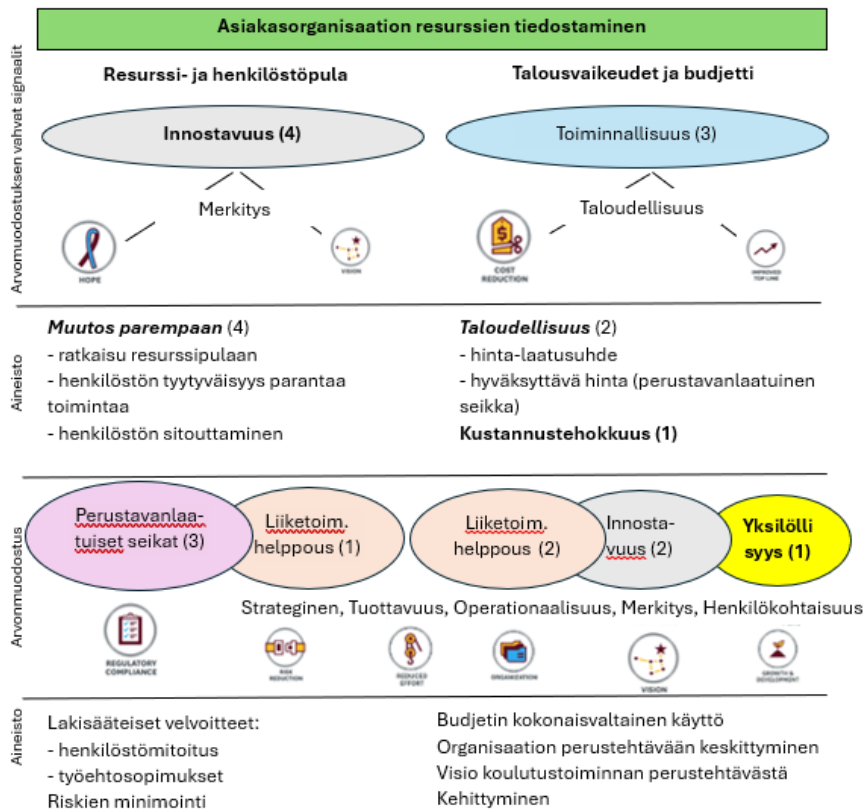
Koulutuksen sijainnissa ja matkan perusteluissa myyntitiimi keskittyi vähiten yksilöllisiin tekijöihin, kuten *verkostoitumis- tai yksilöllisten kehittämismahdollisuuksien painottamiseen*. Tämä havainto oli yhtenevä asiakasorganisaatioiden sisäisten koulutusten kategorian kanssa. Havainto vahvisti yhteenvetoa, jonka mukaan asiakaskeskeisessä lähestymistavassa toimeksiantoyrityksen tulisi keskittyä enemmän asiakkaiden subjektiivisiin arvoihin, kuten yksilöllisyyteen tai innostavuuteen. (Kuvio 13.) Tämän vuoksi toimeksiantoyritys päätyi tarkastelemaan 8x8 menetelmällä koottuja kehittämistoimenpiteitä arvoelementtipyramidin subjektiivisten arvojen esiintymisen eli innostavuuden, yksilöllisyyden ja liiketoiminnan helppoudessa olevien suhteiden ja saavutettavuuden näkökulman kautta, joiden lähtökohtana on asiakasuskollisuuden ja -suhteen syventäminen.

Yhteenvetona todettiin, että koulutustuotteen ja asiakasorganisaation koulutustoiminnan tuntemista voitiin tarkastella sekä asiakas- että myyntiorganisaation näkökulmasta, erilaisista kategorioista ja asiakasarvoa korostavista tekijöistä (taulukko 11). Jotta asiakaskeskeisiä myyntimenetelmiä voitiin kehittää, niin myyntitiimi tarvitsi toimintaohjeita, joiden avulla he pystyivät korostamaan asiakaskeskeisiä arvoja ja saivat tukea myyntimenetelmistä. Asiakaskeskeisen strategian kehittämisessä keskityttiin asiakkaisiin, joten toimintaehdotuksissa korostettiin toimenpiteitä, joita asiakasnäkökulmassa tulisi huomioida.

Taulukko 11. Koulutustuotteen ja asiakasorganisaation toimintaan liittyvät näkökulmat, kategoriat, arvot ja toimenpideehdotukset.

	Näkökulma	Kategoria	Asiakaskeskeiset arvot	Toimenpide-ehdotus kohtaamisessa
1. Koulutustuotteen / Asiakasorganisaation toiminnan tuntemus	Asiakasorganisaatio	Asiakkaan sisäiset koulutukset	Innostavuus: merkitys, yksilöllisyys: ura	<p>1. Selvitä ennen kohtaamista asiakasorganisaation tilannetta netistä, asiakasrekisteristä tai myyntijärjestelmästä.</p> <p>2. Suunnittele erilaisia <i>verkostoitumismahdollisuuksia</i>, jossa voit kohdata asiakkaita tai pohdi perusteluita, miksi verkostoituminen olisi asiakkaille oleellista.</p> <p>3. Pyri <i>laajentamaan näkemystä</i>, millaisia koulutuksia asiakkaat järjestävät itse ja mitä tulevaisuuden tarpeita heillä on.</p> <p>4. Selvitä, kenen tehtävänä on päättää koulutuksista ja mitä tekijöitä päättävä taho painottaa päätöksessään, mitkä arvot ovat hänelle tärkeitä.</p>
	Myyntiorganisaatio	Koulutustuotteen heikko tunnettuus	Liiketoiminnan helpous	<p>1. Pyri <i>asiakassuhteen tiivistämiseen, jälkihoitoon ja asiakastiedon hyödyntämiseen</i></p> <p>2. Lisää <i>sosiaalista myyntiä</i> somessa</p>
		Koulutuksen sijainti ja matka	Innostavuus, yksilöllisyys	<p>1. Pyri selvittämään, mitkä asiat ovat koulutuksen sijaintiin tai matkaan liittyen oleellisia asiakkaalle: arvostaako hän <i>osaamisen kehittymistä tai verkostoitumismahdollisuuksia</i>.</p>

Kun myyntitiimien asiakasorganisaation resurssien ja talouden tunnistamisosaamisessa painotettiin asiakaskeskeisyyttä, niin havaittiin myyntitiimin innostavuuteen liittyvän myyntiosaamisen olevan vahvaa, mutta yksilöllisyyteen liittyvien painotusten jäävän vähäisiksi. Jos asiakas puhui resurssi- tai henkilöstöpulasta, niin myyjät painottivat joko innostavuuteen tai henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä asioita. Kokonaisuudessaan myyntitiimi hahmotti asiakasorganisaation resurssit monipuolisesti ja heillä oli monia erilaisia myyntiargumentteja, joilla he pystyivät asiakastilanteissa koulutuksen asiakasarvoa korostamaan. *Yksilöllisyyttä* korostavia asioita myyntitiimi voisi vielä tarkentaa ja kehittää, sillä niitä arvoja he eivät korostaneet lainkaan tässä kategoriassa. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Asiakasorganisaation resurssien tiedostamiseen liittyvien arvomahdollisuuksien painotusten kvantifointi ja asiakaskeskeisten arvojen tarkastelu.

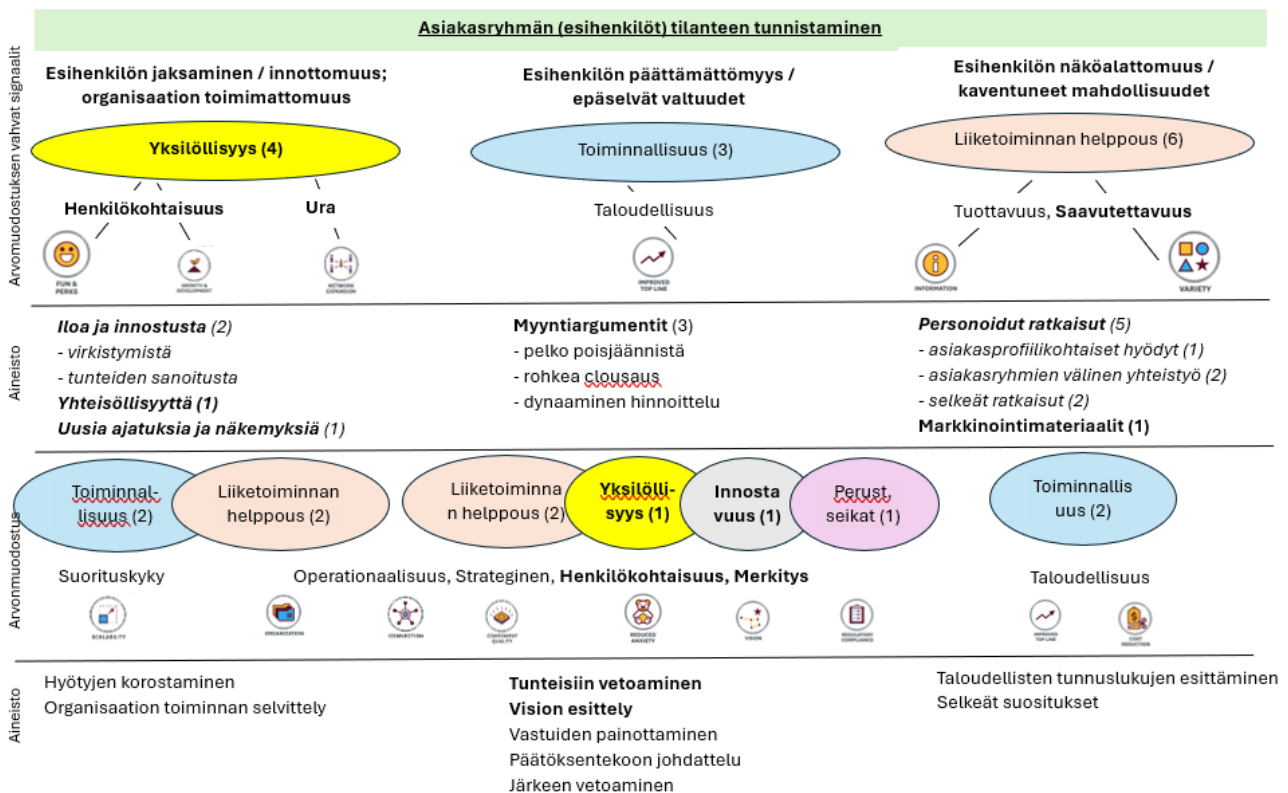
Resurssi ja henkilöstöpulaan liittyvissä myyntiargumenteissa korostui *toiveikkuus*, jota myyntitilanteissa pyrittiin tuomaan asiakkaalle esiin. Koulutusta esitettiin ratkaisuksi henkilöstöpulaan, sen todettiin edistävän tyytyväisyyttä ja auttavan henkilöstön sitouttamisessa. (Kuvio 14.) Asiakasorganisaation resurssien tiedostamiseen liittyvät toimenpide-ehdotukset koottiin myyjien ohjeiksi taulukkoon 12.

Taulukko 12. Asiakasorganisaation resursseihin liittyvät kategoriat, arvot ja toimenpide-ehdotukset.

	Kategoria	Asiakaskeskeiset arvot	Toimenpide-ehdotus kohtaamisessa
2. Asiakasorganisaation resurssien tiedostaminen	Resurssi- ja henkilöstöpula	innostavuus: merkitys, yksilöllisyys	1. Painota <i>toiveikkuutta</i> , että koulutuspalvelu on ratkaisu henkilöstö- tai resurssipulaan ja henkilöstön hyvinvointiin kannattaa panostaa sillä se edistää sitoutumista. 2. Selvitä, mitkä <i>henkilökohtaiset tai uraan liittyvät tekijät</i> kiinnostavat esihenkilöä.
	Talousvaikeudet ja -budjetti	innostavuus: merkitys, yksilöllisyys: henkilökohtaisuus	1. Pyri selvittämään, mitä tekijät <i>painottuvat</i> talousvaikeuksissa olevan asiakkaan <i>päätöksenteossa</i> : painottaako hän organisaation perustehtävään keskittymistä, budjetin kokonaisvaltaista käyttöä vai osaamisen kehittymistä.

Koulutuksen talousvaikeuksiin ja budjettiin liittyvässä kategoriassa myyntitiimi painotti koulutuksen taloudellisuutta ja sitä perusteltiin hinta-laatusuhteella, kustannustehokkuudella ja hyväksyttävällä hinnalla. (Kuvio 14.) Arvonmuodostuksen heikkoina signaaleina myyntitiimi painotti asiakaskeskeisistä arvoista innostavuutta ja yksilöllisyyttä, mutta näihin kannattaisi kiinnittää vielä tarkemmin huomiota, jotta asiakasuskollisuutta saataisiin vahvistettua. Tällaisissa tilanteissa myyntitiimin kannattaisi pyrkiä selvittämään asiakkaan *päätöksentekoon ja painotuksiin* liittyviä asioita. (Taulukko 12.)

Myyntitiimi tunnisti esihenkilöiden erilaisia tilanteita, jotka vaikuttivat koulutuksen myyntiin. Esihenkilöiden omat *jaksamishaasteet, päättämättömyys tai näköalattomuus* saattoi johtua heidän edustamiensa organisaatioiden toimimattomuudesta, epäselvistä valtuuksista tai esihenkilöiden kaventuneista mahdollisuuksista uusissa organisaatioissa tai niihin kohdistuvissa säästötoimissa. Myyntitiimi oli kehitellyt tilanteeseen soveltuvia asiakaskeskeisiä myyntiargumentteja, joissa huomioitiin esihenkilön yksilöllisyys ja henkilökohtainen tilanne, kun esihenkilöllä oli itsellä jaksamishaasteita. (Kuvio 15.) *Ilon ja innostuksen, yhteisöllisyyden ja osaamisen kehittämiseen* liittyvien myyntiargumenttien käyttö oli edelleen suositeltavaa ja kehittämistehtävissä ne saatiin koottua kaikkien tiimin jäsenten tietoisuuteen arvomyynnin toimintaohjeiksi (taulukko 13).



Kuvio 15. Esihenkilöiden tilanteen tunnistamiseen liittyvien arvomahdollisuuksien painotusten kvantifiointi ja asiakaskeskeisten arvojen tarkastelu.

Taulukko 13. Esihenkilön tilanteen tunnistamiseen liittyvät kategoriat, arvot ja toimenpide-ehdotukset.

	Kategoria	Asiakaskeskeiset arvot	Toimenpide-ehdotus kohtaamisessa
3. Asiakasryhmän (esihenkilön) tilanteen tunnistaminen	Esihenkilön jakaminen / innottomuus	yksilöllisyys: henkilökohtaisuus ja ura	1. Pyri kannustamaan esihenkilöä osallistumaan koulutukseen, josta hän saa <i>iloa ja innostusta</i> . 2. Kehota virkistymiseen ja <i>osaamisen kehittämiseen</i> . 3. Korosta koulutuksen <i>yhteisöllisyyttä</i> ja iloa.
	Esihenkilön päättämättömyys / epäselvät valtuudet	yksilöllisyys: henkilökohtaisuus, innostavuus: merkitys	1. <i>Vetoa</i> asiakkaan <i>tunteisiin</i> ja pyri johdattamaan päätöksentekoa. 2. Esittele asiakkaalle <i>koulutuksen visio</i> ja merkitys, pyri luomaan toivoa ja peräänkuuluta sosiaalista vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista.
	Esihenkilön näköalattomuus / kaaventuneet mahdollisuudet	liiketoiminnan helppous: saavutettavuus	1. Tee <i>personoituja ratkaisuja</i> asiakkaalle. 2. Esitä asiakkaalle <i>selkeitä ratkaisuja</i> . 3. Selvitä, millaista <i>yhteistyötä</i> tarvitaan koulutuspalvelun hankinnassa.

Esihenkilön päättämättömydessä ja epäselvissä valtuuksissa myyntitiimi painotti toiminnallisia ja taloudellisia arvoja. Näissä tilanteissa myyntitiimillä oli kaikkein monipuolisimmin erilaisia arvoja myyntiargumentteina kuin muissa kategorioissa. Asiakaskeskeisinä näkökulmina myyntitiimi painotti *tunteisiin vetoamista ja koulutuksen vision esittelyä*. (Kuvio 15.) Näihin liittyviin toimenpide-ehdotuksiin myyntitiimin jäsenten kannatti keskittyä vastaisuudessa (taulukko 13).

Esihenkilön näköalattomuuden yhteydessä myyntitiimi painotti koulutuksen saavutettavuutta ja mukautti koulutusratkaisua asiakasprofiiliin mukaisesti. Kyseisessä kategoriassa myyntitiimi esitti asiakkaalle *selkeitä ja personoituja ratkaisuja, selvitteli organisaation välisiä suhteita ja yhteistyömahdollisuuksia*. (Kuvio 15.) Nämä toimintamallit olivat asiakaskeskeisiä, joten kehittämistehtävän myötä ne saatiin koottua toimenpide-ehdotukseen ja kaikkien tiimiläisten käyttöön. (Taulukko 13.)

8x8 menetelmän avulla myyntitiimi kehitti 64 erilaista myyntiargumenttia, joita he pystyivät hyödyntämään koulutuspalvelun arvomyynnissä. Asiakaskeskeisiä arvoja painottavia myyntiargumentteja ja toimenpide-ehdotuksia muodostui 18 kappaletta (taulukot 11-13), joita myyntitiimin kannatti hyödyntää monipuolisesti, kun he hahmottivat kohtaamisissa asiakkaan tilanteen, kannattiko siinä painottaa 1. koulutustuotteen tai asiakasorganisaation koulutustoiminnan tuntemista, 2. asiakasorganisaation resurssien tiedostamista vai 3. asiakasryhmän (esihenkilöiden) tilanteen tunnistamista.

## 8. Pohdinta, jatkokehittämisaiehet ja johtopäätökset

Aluksi kehittämistyön tuloksia ja jatkotutkimusaiheita tarkasteltiin suhteessa työn tavoitteisiin, tarkoitukseen (8.1) ja teoreettiseen viitekehukseen (8.2). Kehittämistyön luotettavuuden ja eettisyyden arvioissa pohdittiin hyvän tieteellisen käytännön toteutumista (8.3). Lisäksi tässä luvussa pohdittiin kehittämissprosessin toteutusta ja kehittäjän osaamisen kehittymistä (8.4). Lopuksi työn tuloksista tehtiin johtopäätökset, joilla vastattiin kehittämistyön kysymyksiin ja tiivistettiin työn tavoitteiden yhteenveto (8.5).

### 8.1 Kehittämistyön tulosten ja työn tavoitteiden tarkastelu

Opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantoyrityksen arvomyynnin kehittäminen, jossa onnistuttiin monipuolisesti: toimeksiantoyritys kehitti asiakaskesteistä koulutuspalvelun arvomyyntistrategiaa viiden eri keinon eli kustannusten vähentämisen, organisaation toimivuuden edistämisen, saavutettavuuden, ajan säästön ja sosiaalisen vastuullisuuden avulla. Strategian toimeenpanoa toteutettiin kahdeksalla konkreettisella toimenpiteellä. Kehittämistyön myötä toimeksiantoyritys pystyi selkiyttämään arvomyyntinsä tavoitteita ja myyntitiimin osaamista asiakaskesteisessä toiminnassa. Nämä kehityskohteet olivat keskeisiä arvomyynnin kehittämisessä, sillä Ropposen (2024, s. 39) mukaan arvomyynnin esteinä ovat puuttuvat toimintamallit ja todisteet sekä riittävä osaaminen. Näitä esteitä pyrittiin kehittämistyön avulla lieventämään. Todisteiden puuttumista toimeksianto yrityksen tulee vielä arvioida kriittisesti.

Arvonmyynnin kvantifioinnin ja taloudellisen hyödyn numerotasoiseen todistamiseen toimeksiantoyritys ei keskittynyt niin selkeästi, miten Ropponen (2024, 29-38) arvomyynnin määrittää. Tämä johtui siitä, että tässä työssä keskityttiin arvon tunnistamisosaamiseen (Böhm ym. 2020) sekä asiakaskesteiseen ja konsultoivaan arvomyyntiin (Taylor 2023), jolloin arvon tunnistaminen oli ensisijaista (Töytäri & Rajala 2015; Hinterhuber & Snelgrove 2020). Lisäksi toimeksiantoyritys jätti perustellusta syystä arvioimatta Business Model Canvasissa (Ojasalo & Ojasalo 2018) tulovirtoja ja kustannusrakennetta, sillä asiakaskesteistä liiketoimintamallia kehitettiin ennen koulutuspalvelun toteutusta, jolloin kustannusrakenteen arviointi olisi perustunut budjetoituun arvioon eikä toteumaan. Toimeksiantoyrityksen jatkokehittämiskohteeksi muodostui koulutuspalvelun arvomyynnin kvantifioinnin edistäminen. Siihen toimeksiantoyritys on pystynyt kiinnittämään huomiota kehittämistyön päätyttyä ja jatkossa yrityksen tulisi myös kiinnittää enemmän huomiota koulutuspalvelun asiakashyötylaskelmiin. Nämä kirjattiin myös toimenpiteiksi (kohdat 1 ja 4) koulutuspalvelun asiakaskesteiseen strategiaan (taulukko 8).

Toimeksiantoyritys suhtautui ristiriitaisesti asiakkaiden hyötylaskelmiin ja palvelun liialliseen taloudelliseen tarkasteluun. Myyntitiimin kokemusten mukaan sosiaali- ja terveysalalla toimivat arvostivat useammin muita kuin taloudellisia arvoja. Esimerkiksi toiminnalliset, henkilökohtaiset tai tunnearvot (Almquist ym. 2018; Ropponen 2024) olivat kehittämistyön tulostenkin mukaan sote-alalla toimiville asiakkaille tärkeimpiä, vaikka kehittämistyön ajanjaksolla organisaatioiden taloudellisten arvojen merkitys korostui entisestään (Hietalahti 2024). Kuviossa 14 oli havaittavissa, että asiakasorganisaatioiden resurssi- ja henkilöstöpulan ratkaisussa innostavuudella eli tunne-arvoilla oli suuri merkitys, joiden hyödyn kvantifiointiin toimeksiantoyrityksen kannattaisi syventyä. Tässä kohdalla myyjien arvomyynnin tunnistamisosaaminen oli oleellista, johon auttoi mm. kehittämishankkeessa esihenkilön tilanteen tunnistamiseen kootut toimenpiteet (taulukko 13).

Työn tarkoituksena oli edistää mikroyritysten arvonluontia ja kehittää *Arvonluonnin käsikirja*. Kehittämistyön aikana toimeksiantoyritys pilotoi *Arvonluonnin käsikirjan* kehittämismenetelmiä ja totesi ne käyttökelpoisiksi. Toimeksiantoyritys pyrki asiakaskeskeiseen toimintaan, minkä kehitys onnistui käytössä olevien menetelmien eli Business Model Canvasin (Ojasalo & Ojasalo 2018) ja 8x8 -menetelmän (Ojasalo ym. 2014) avulla, vaikka asiakkaita ei suoranaisesti kehittämistyöhön osallistettu. Myyntitiimillä oli koko kehittämistyön ajan läheinen kontakti asiakkaisiin (n=190) ja havainnoinnin kautta asiakasnäkökulmaa tuli systemaattisesti kerättyä ja arvioituja. Tausta-aineistona käytetyt dokumentit (n=19) tukivat myös tehtyjä havaintoja ja tuloksia. Lisäksi käytetyissä menetelmissä asiakasnäkökulma välillisesti korostui, vaikka sitä ei heiltä suoraan kysytty, vaan myyntitiimin kokemusten myötä asiakkaiden ajatukset tulivat myös näkyviksi. Työn lähtökohtana oli asiakaskeskeinen arvonluonninlogiikka (CDL), jossa korostui asiakkaan logiikan ymmärtäminen ja se, miten toimeksiantajan koulutuspalvelut voivat tulla osaksi sote-alan organisaatioiden veto- ja pitovoiman sekä osaamisen kehittämisen edistämistä (Heinonen ym. 2010; Heinonen & Strandvik 2015).

Mikroyrityksille suunnatusta *Arvonluonnin käsikirjasta* (liite 3) muodostui toimeksiantoyritykselle uusi koulutusinnovaatio, jonka myötä toimeksiantoyritys voi laajentaa omaa koulutustarjontaansa. Toimeksiantoyrityksen pilotoima *Arvonluonnin käsikirja* osoitti myös sen, että opinnäytetyön kehittämistyön pääkysymykseen muodostui vastaus: *Arvonluonnin käsikirjassa* esitetyn arvonluontiprosessin ja menetelmien avulla voidaan kehittää koulutuspalvelun asiakaskeskeistä arvomyyntiä. *Arvonluonnin käsikirjan* käytettävyyden tarkastelu muiden mikroyritysten kehittämisessä voisi olla seuraava jatkotutkimusaihe, mutta ennen sitä toimeksiantoyrityksen tulisi pystyä kvantifioimaan *Arvonluonnin käsikirjan* merkitys koulutuspalvelun myyntinä ja oman toiminnan laajentamisena myös muihin toimialoihin kuin sote-sektorille.

## 8.2 Kehittämistyön teoreettisen viitekehysten ja tulosten tarkastelu

Kehittämistyön teoreettisena viitekehysenä toimi Almquistin ym. (2028) kehittämä arvoelementtipyramidi, jossa oli 40 erilaista arvoa, jotka ohjaavat asiakkaita heidän päätöksenteossaan. Arvoelementtipyramidi soveltui hyvin arvomyynnin teoreettiseksi lähtökohdaksi, sillä siinä tarkasteltiin arvomyyntiä laaja-alaisesti asiakaskeskeisen toimintakulttuurin kehittämisen näkökulmasta (Almquist ym. 2018), ja keskityttiin samalla myös yksittäisessä asiakaskohtaamisessa asiakkaan ostopäätöksen vaikuttamiseen sekä luottamuksen ja asiakassuhteen syventämiseen (Edelman Trust Institute 2023).

Arvoelementtipyramidi (Almquist ym. 2018) muodosti toimivan viitekehysten toiminnallisten kehittämismenetelmien tulosten analysointiin abduktiivisesti. Teoriaohjaava tulosten analysointi sopi myös kehittämistyön konstruktivisen tutkimuksen lähestymistapaan, jossa vaiheissa kaksi ja viisi (taulukko 4) painotettiin syvällisen teoreettisen tiedon hankintaa ja ratkaisujen teoriakytkentöjen osoittamista. Kehittämistyön tulosten analysointi teoriaohjaavasti osoitti käytännön ja teorian yhteyden sekä osoitti toimeksiantoyritykselle kriittiset kohdat, joissa sen tulisi omaa toimintaansa kehittää.

Kehittämistyön pilotoitkokemusten vuoksi arvoelementtipyramidin hyödyntäminen myös arvонуonnin käsikirjassa oli perusteltua, sillä kuten Vargo ja Lusch (2008) ovat todenneet, arvонуonti tapahtuu yhdessä asiakkaiden ja palvelun tarjoajien kanssa. Tähän arvонуonnin kehittämismenettelmässä, Business Model Canvasissa (Ojasalo & Ojasalo 2018) pyritään, että myyntitiimi keskittyy asiakkaiden näkökulmaan (Ojasalo & Ojasalo 2016) ja pystyisi samalla painottamaan niitä arvoelementtejä, jotka ohjaavat asiakkaan päätöksentekoa (Almquist ym. 2018). Lemon & Verhoefin (2016) kuvaama asiakaspolun ja -kokemuksen prosessimalli auttoi myyntiorganisaatioita asiakaspolun jäsentämisessä ja osittamisessa, jolloin myyntitiimi pystyi tarkemmin kehittämään omaa toimintaansa asiakaspolun eri vaiheissa. Esimerkiksi toimeksiantoyrityksen myyntitiimi havahtui ensimmäisen koulutuksen jälkeen ottamaan yhteyttä Tampereen koulutukseen osallistuneisiin ja keräämään heidän kokemuksiaan, joita he pystyivät hyödyntämään Porissa järjestettävän koulutuksen myynnissä. Samalla toiminta oli asiakasluottamuksen syventämistä, jotta kyseinen asiakas tulisi jatkossakin toimeksiantoyrityksen järjestämiin tapahtumiin.

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys (kuvio 6) muodostui myös avainsanojen: arvomyynti, arvонуonti, asiakaskeskeisyys ja arvонуonnin tunnistamisosaamisen määrittelystä. Näistä jälkimmäisestä eli arvонуonnin tunnistamisosaamisesta muodostui keskeinen käsite myyntitiimin osaamisen kehittämisessä, joka otettiin myös kehittämistyön kehittämiskysymykseksi 1.2 ja 8x8 menetelmän analysointia ohjaavaksi teoriaksi. Böhmin ym. (2020) mukaan arvонуonnin tunnistamisosaamiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten myyjien resursseista sosiaalisuus ja osaaminen, olivat yhteydessä

asiakassuhteisiin ja asiakastietoon, joiden laaja-alaisuus lisäsi arvonluonnin tunnistamista ja paransi siten myyntisuoritusta. Kehittämistyön myötä toimeksiantoyrityksen myyntitiimin tavoitteeksi muodostui asiakastiedon ja -suhteen syventäminen (taulukko 10). Tavoitteen saavuttamisen keinoiksi valittiin neljä konkreettista toimenpidettä. Lisäksi kehittämistyön tulosten myötä myyntitiimi sai selkeät asiakaskeskeiset toimintaohjeet asiakastilanteissa toimimiseen. Esimerkiksi asiakasorganisaation toiminnan tuntemukseen liittyi neljä toimenpidettä (taulukko 11), asiakasorganisaation resurssien tunnistamiseen kolme (taulukko 12). Kun myyjät sisäistävät kyseiset toimenpiteet (taulukko 11-12) ja sen lisäksi tunnistavat esihenkilöiden tilanteen toimien taulukon 13 mukaisesti, niin heidän arvonluonnin tunnistamisosaamisensa on kehittynyttä ja heillä on hyvät mahdollisuudet onnistua arvomyynnissä. Ainoastaan 13 % johtoryhmissä toimivista johtajista uskoo, että myyjät ymmärtävät heidän todellisia ongelmiaan (Ropponen 2024, s. 89), joten yritys, joka pystyy vastaamaan johtajien todellisiin ongelmiin, saa kilpailuetua muihin verrattuna (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, s. 5-55).

Kun myyntitiimi oli osallistunut aktiivisesti kehittämistyöhön, aineiston keruuseen ja analysointiin, niin toimenpide-ehdotusten sisäistäminen oli helpompaa eikä mahdollista muutosvastarintaa esiintynyt. Ropponen (2024, s. 59-122) painotti, että arvomyynnissä myyjän tulee tunnistaa tavoitteet ja ongelmat, kehittää analysointia, suunnittelua ja hyötylaskelmia, sitouttaa asiakas ja voittaa asiakas puolelleen hyötylaskelmien haastamisella. Toimeksiantoyritys keskittyi kehittämistyössään asiakaskeskeisten tavoitteiden ja ongelmien tunnistamiseen ja analysointiin sekä suunnitteluun, joten heidän seuraava kehittämiskohteensa olisi hyötylaskelmiin keskittyminen ja sitä myöden asiakkaiden sitouttaminen koulutuspalveluihin.

### **8.3 Kehittämistyön tulosten luotettavuus ja eettisyys**

Kehittämistyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä eli työ tehtiin luotettavasti, rehellisesti, toisten tutkimuksia arvostaen ja vastuullisesti (TENK, 2024). Erityisesti työn luotettavuuteen kiinnitettiin alusta alkaen huomiota, sillä kehittämistyön tekijän moninaisen roolin tuomat haasteet tiedostettiin ja niitä pyrittiin ennaltaehkäisevästi ratkaisemaan. Esimerkiksi teorialähtöinen tulosten analysointi ja tausta-aineiston, mm. dokumenttien hyödyntäminen, lisäsivät tulosten luotettavuutta. Lisäksi ulkopuolisen ohjaajan tuki auttoi toiminnan reflektoinnissa ja lisäsi toimijan kriittisyyttä ja objektiivista lähestymistapaa.

Raportointivaiheessa päädyttiin avoimuuteen mm. toimeksiantajan toiminnan suhteen, vaikka se aiheutti myyntitiimin nimettömyyden suojaamishaasteita. Aineiston keruussa ei kuitenkaan korostunut tutkittavien yksittäiset ajatukset, vaan toiminnallisen tutkimuksen menetelmät muodostivat

aineiston, jonka työstämisessä myyntitiimi toimi välillisinä toimijoina korostaen asiakkaiden (n=190) näkemyksiä, joita he olivat itse kokeneet arvomyyntiä tehdessään. Asiakaskeskeinen näkökulma saatiin menetelmien avulla koottua, vaikka asiakkaat eivät olleet suoranaisesti tiedon keruun kohteena. Tämä valinta suojasi asiakkaita ja helpotti kehittämistyön eettisiä valintoja, kun asiakkaiden anonymiteetti säilyi erinomaisesti kehittämistyön ajan. Tämä oli merkittävä asia, sillä sote-palveluiden siirtymä laajoihin hyvinvointialueisiin on aiheuttanut sen, että julkisten organisaatioiden alueellinen toiminta on erittäin nopeasti mahdollista jäljittää kyseisistä asioista päättäviin henkilöihin pelkän hyvinvointialueen organisaatiokaavion avulla. Aiemmin, kun kunnat tai kuntayhtymät vastasivat omista vanhuspalveluistaan, niin alueellinen toiminta hajaantui useammalle taholle eikä jäljitettävyyttä aluetasolla ollut niin selkeää.

Raportoinnissa kunnioitettiin muiden tutkijoiden, kehittäjien ja asiantuntijoiden työtä asianmukaisilla lähdeviitemerkinnöillä. Lisäksi kehittämistyöhön osallistuvien osallistuminen oli vapaaehtoista ja heillä oli vapaus keskeyttää osallistuminen, niin halutessaan. Osallistujilta ei kerätty henkilötietoja, joten tietosuojan näkökulmasta tarkasteltuna kehittämishankkeen aikana ei kertynyt arkaluontoisia henkilötietoja. Kehittämistyön aineistona oli Business Model Canvasilla (Ojasala & Ojasalo 2018) ja 8x8 (Ojasalo ym. 2014) menetelmillä kootut yhteenvedot (kuviot 7 ja 9), jotka raportoitiin sellaisenaan kehittämistyön luotettavuuden ja avoimuuden varmistamiseksi. Aineistohallintasuunnitelman mukaan kehittämistyön tulokset voidaan tuhota, kun ne on raportoitu asianmukaisesti.

Raportoinnin plagiointia estettiin toimimalla huolellisella, asianmukaisella ja tieteellistä raportointia noudattavalla kirjoitustavalla. Lisäksi plagiointia ehkäistiin käyttämällä Turnit-plagioinnin tunnistamisohjelmaa. Itseplagiointiin kiinnitettiin myös huomiota. Siksi teori-aosuudessa ilmaistiin lähdeviittauksin henkilökohtaiset tiedonannot tai lähteissä käytettiin kehittäjän aiemmin tehtyjä julkaisemattomia oppimistehtäviä lähteinä (Fagerström 2024).

Kehittämistyö toteutettiin eettisten periaatteiden mukaisesti osallistujien ihmisarvoa kunnioittaen (TENK 2024). Kehittäjä suoritti kehittämistyön toteuttamiseen ja analysointiin liittyvät tehtävät tunnollisesti ja suunnitelman mukaisesti, vaikka suunnitelman tarkennuksia tehtiin työn edetessä. Dokumentointi tehtiin tieteellisen toiminnan mukaisesti tarkasti ja huolellisesti. Tutkimuksellinen toimeksiantoyrityksessä tapahtuva kehittämistyö ei edellyttänyt tieteellistä ennakoarviointia. Kehittämistyön alkaessa lupaprosessi toteutettiin tekijän ja toimeksiantoyrityksen kanssa oppilaitoksen ohjeistusten mukaisesti.

#### 8.4 Kehittämistyön prosessin ja osaamisen kehittämisen arviointi

Kehittämistyö oli opettavainen ja syvälinen prosessi toimeksiantajayritykselle, joka sai konkreettisen strategian asiakaskeskeisen arvomyynnin toteutukseen, selkeitä toimenpide-ehdotuksia myyntitiimin arvomyynnin tunnistamisosaamisen lisäämiseen ja arvonluonnin käsikirjan. Lisäksi toimeksiantoyritys innovoi uusia liiketoimintamahdollisuuksia, jonka toteutuksessa arvonluonnin käsikirjaa voi jatkossa hyödyntää. Käsikirjaa voi jakaa esim. markkinoinnin keinoin keräämällä arvonluonnista kiinnostuneiden mikroyritysten liidejä ja houkuttelemalla kiinnostuneet mikroyritykset toimeksiantoyrityksen koulutuspalveluiden pariin (Hugg & Hugg 2024).

Toimeksiantoyrityksen lisäksi arvonluonnin käsikirja hyödyttää laajemmin mikroyrityksiä, joten kehittämistyön merkittävyys kasvaa. Arvomyynti ja asiakaskeskeinen arvonluonti on yhteiskunnallisesti tärkeää, jotta mikroyritykset voivat kehittää kasvupotentiaaliaan ja myyntiprosessiaan (Roppo-  
nen 2024, s. 41-57) sekä kilpailutekijöitä muihin yrityksiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018).

Mercuri International Research (2021) kuvasi B2B organisaation kasvu- ja kilpailukykyyn vaikuttavia myynnin trendejä, joissa korostuivat mm. asiakasarvon korostaminen, myynnin edistäminen ja myyntitaitojen muuttaminen. Näitä asioita kehittämistyössä painotettiin ja niissä toimeksiantoyrityksen myyjät kehittyivät. Larsson-Broman (2022) korosti asiakasarvon orientaatiota, kuten asiakkaan haastamista ja inspiroimista muutokseen sekä proaktiivisuutta asiakkaan tulevaisuuden haasteiden ratkaisuisissa. Näitä asioita painotettiin myös Ropposen (2024, s. 109-120) hyötylaskelmissa, joihin kehittäjän tulisi omaa osaamistaan jatkossa syventää.

Systemaattista tiedonhakuja kehittäjän kannattaisi jatkossa vielä syventää ja harjoitella, jotta työn teoreettinen osuus perustuisi laajempaan tietopohjaan. Työssä tehtiin kirjallisuushakuja tapauskohtaisesti oppilaitoksen kirjaston tietokannoista ja Google Scholarista, mutta haku olisi voinut olla systemaattisempaa. Haut pyrittiin kohdentamaan vertaisarvioituihin artikkeleihin, mutta osa lähteistä on myös internetistä löydettyjä blogeja tai lähteitä, koska ne avasivat selvitettävää käsitettä niin selkeästi.

Kehittäjä syvensi kehittämistyön ja opinnäytetyön aikana osaamistaan myynnin peruskäsitteissä ja myynnin johtamiseen liittyvistä trendeistä ja tutkimuksista. Opinnäytetyön myötä kehittämistyön prosessista sai lisäkokemusta ja uutena asiana tuli kokemusta tulosten analysoinnista deduktiivisella menetelmällä, mikä osoittautui toimivaksi analysointitavaksi. Lisäksi työn myötä englanninkielisten artikkelien lukeminen helpottui ja it-taidot kehittyivät. Työssä hyödynnettiin myös tekoälyä (ChatGPT ja Copilot), esimerkiksi ideoinnissa, tekstin tiivistämisessä tai käännöstehtävissä (DeepL). Kokonaisuudessaan oppimisprosessi oli mielenkiintoinen ja opettavainen, jonka myötä

kehittäjän osaaminen vahvistui palveluliiketoiminnan uudistamisessa ja johtamisessa sekä myynnin ja asiakaskokemuksen johtamisessa.

Kehittämistyö toi uusia jatkotutkimusaiheita, joita voisi jatkossa selvittää ja kehittää. Lisäksi tutkimusmenetelmä opintojen myötä kehittäjän ”työkalupakki” laajentui ja niitä voi hyvin hyödyntää jatkossa sekä työtehtävissä, koulutuksissa että jatkotutkimusaiheissa. Esimerkiksi työssä käytetyt Business Model Canvas (Ojasala & Ojasalo 2018) ja 8x8 – menetelmät (Ojasalo ym. 2014) osoittautuivat toimiviksi ja monikäyttöisiksi. Työhön liittyvä raportointi oli opettavaista, sillä kirjoittamisen oppii pelkästään kirjoittamalla. Kirjoittaminen oli tehokas tapa edistää omaa ajattelua ja tiivistää oleellinen tieto myös muille. Oma oppimista lisäsi myös kehittämistyön tulosten tiivistäminen johtopäätöksiksi (luku 8.5), joiden myötä vastattiin tiivistetysti sivun 23. kehittämiskysymyksiin. Opettavaisen prosessin myötä kehittämistyön tavoite saavutettiin.

### 8.5 Johtopäätöksenä arvonluonnin edistämiseen löytyy työkaluja

Kehittämiskysymyksen pääkysymyksen johtopäätöksenä on, että asiakaskeskeisten koulutuspalveluiden arvomyynnin kehitystä voidaan tehdä arvonluontiprosessin mukaisesti seitsemän vaiheen kautta, jossa henkilöstö ja muut sidosryhmät osallistetaan palvelun arvonluontiin. Asiakastiedon koonti ja asiakkaiden kuuleminen on arvonluontiprosessissa oleellista. Lisäksi on huomioitavaa, että arvonluontiprosessissa on kaksi päävaihetta: arvonmäärittäminen ja asiakaskeskeisen strategian kehittäminen. Arvonmäärittäminen työkaluiksi soveltuvat Business Model Canvas ja 8x8-menetelmät, joiden avulla palvelun arvoa tarkastellaan ja ideoidaan asiakasnäkökulmasta. Menetelmien analysoinnissa on suositeltavaa käyttää arvoelementtipyramidia ja painottaa asiakaskeskeisiä sekä subjektiivisia arvoja asiakaskeskeisen strategian kehittämistoimien valinnassa ja asiakasuskollisuuden parantamisessa.

Alakysymysten johtopäätöksenä on, että toimeksiantoyritys voi kehittää viiden erilaisen toimenpiteen avulla asiakaskeskeistä koulutusmyyntiä. Toimeksiantoyrityksen tulee keskittyä asiakaskeskeisessä strategiassa asiakkaiden tarpeisiin, joita olivat *kustannusten vähentäminen, organisaation velvollisuudet, saavutettavuus, ajan säästö, vähentynyt ponnistelu, ja sosiaalinen vastuullisuus*.

Toimeksiantoyritys voi myös kehittää arvomyyntiään kahdeksan erilaisen toimenpiteen avulla. Asiakaskeskeisen arvomyynnin kehittämispainotuksia olivat: **aktiivinen myynti puhelimitse, prospektien aktiivinen keruu, asiakasprofiloinnin harjoittelu, yhteistyö avainlähteiden kanssa, partnerien aktivointi ja yhteydenpito avainpartnereihin**. Näistä myyntitiimin kannatti keskittyä **neljään** sosiaalisuutta ja asiakassuhdetta syventävään toimenpanoon ja niissä tilanteissa myyjien arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamisen kehittämiseen.

Myyntitiimin arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamista ja asiakaskeskeistä arvomyyntiä toimeksiantoyritys voi kehittää 18 toimenpide-ehdotuksen avulla. Kohtaamisten aluksi myyjien on tärkeä kartoittaa asiakkaan tilannetta kokonaisvaltaisesti ja pyrkiä selvittämään, millaisia *tarpeita, toiveita tai painotuksia asiakas arvostaa*. Arvomahdollisuuksien tunnistamisosaamisessa on tärkeää, että myyntitiimin jäsenet **tuntevat koulutustuotteen tai asiakasorganisaation koulutustoiminnan, 2. tiedostavat asiakasorganisaation resurssit ja 3. tunnistavat esihenkilöiden tilanteen**. Asiakaskeskeisydessä on oleellista, että myyjät painotavat *merkitykseen, uraan, henkilökohtaisuuteen, saavutettavuuteen ja suhteisiin* liittyviä arvoja ja pyrkivät niiden avulla lisäämään asiakaskeisyyttä ja -uskollisuutta.

Yhteenvetona todettakoon, että mikroyritykset voivat kehittää arvomyyntiä itsenäisesti testatun ja pilotoidun arvonluonnin käsikirjan avulla. Arvonluonnin käsikirjan avulla mikroyritykset voivat itsenäisesti edistää oman yrityksensä arvonluontia ja asiakaskeisyyttä. Arvonluonnin käsikirja pohjautuu teorian tietoon (kuvio 6) ja tutkimukselliseen kehittämiseen.

## 9. Lähteet

Ali-Yrkkö, J. ja Pajarinen, M. (2015) Aineettomuuteen liittyviä käsitteitä – Aineeton arvonluonti yritystoiminnassa. *Aineeton Arvo. Työ- ja elinkeinoministeriö*.

Almquist, E., Cleghorn, J. ja Sherer, L. (2018) The B2B elements of value, *Harvard Business Review*.

Alonso, E. (2019) *Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit*, <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>

Bages-Amat, A., Harrison, L., Spillecke, D. ja Stanley, J. (2020) These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever, *McKinsey & Company* (8).

Böhm, E., Eggert A., Teho, H. Ulaga, W. & Haas, A. (2020) Drivers and outcomes of salespersons value opportunity recognition competence in solution selling, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 40(3). Saatavilla: <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1778484>

Brudner, E. (2022) 12 Best Sales Methodologies & Customer-Centric Selling Systems, *Hubspot*.

Cai, Y. (2024) Vuorovaikutuksen tutkimusmenetelmät suomalaisessa myyntityössä, *Puhe ja kieli*, 44(3).

Cambria, D. (2024) *The Ultimate Guide to Creating a Sales Process*, *Hubspot*. [https://blog.hubspot.com/sales/sales-process-?\\_ga=2.226826008.405448324.1558977402-112379962.1552485402&hubs\\_content=blog.hubspot.com%252Fsales%252Fsales-process-&hubs\\_content-cta=Consultative%2520selling](https://blog.hubspot.com/sales/sales-process-?_ga=2.226826008.405448324.1558977402-112379962.1552485402&hubs_content=blog.hubspot.com%252Fsales%252Fsales-process-&hubs_content-cta=Consultative%2520selling)

Corsaro, D. ja Maggioni, I. (2022) Sales transformation: conceptual domain and dimensions, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(3). Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2020-0512>

Edelman Trust Institute (2023) The Collapse of the Purchase Funnel, *Edelman Trust Barometer*.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022) Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen, *Hoitotiede*, (34, (4), s. 215-225.

Fagerström, V. (2023) *Valitse ilo ja innostus – asiaa vanhustyön ammattilaisille seminaarin myynnin kehittäminen arvonluontianalyysin avulla*. Asiakaspolun kehittäminen ja asiakaskokemuksen johtaminen, tehtävä 1. Haaga-Helian ammattikorkeakoulu.

V. Fagerström (2024) henkilökohtainen tiedonanto, 28.9.2024.

Frost, A. (2021) *Solution Selling: The Ultimate Guide*, Hubspot blogi. <https://blog.hubspot.com/sales/solution-selling>

Frost, A. (2022) *Features vs. benefits: What's the Difference & Why it Matters.*, Hubspot blogi. <https://blog.hubspot.com/sales/how-to-sell-benefits-not-features>

Garvin, D., Edmondson, A. ja Gino, F. (2019) *Is Yours a Learning Organization?*, HBR, (erikoisnumero, talvi (2019), s. 87–93.

Gävert, N. ja Tikka, V. (2015) *Uuden aallon yritykset menestyvät luomalla runsaasti arvoa*, *Aineeton Arvo. Työ- ja elinkeinoministeriö*.

Grönroos, C. (2006) *Adopting a service logic for marketing*, *Marketing Theory*, 6(3). Saatavilla: <https://doi.org/10.1177/1470593106066794>

Grönroos, C. (2008) *Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates?*, *European Business Review*, 20(4). Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>

Hänti, S. (2016) *Oletko myyjä vai arvomyyjä?*, <https://mma.fi/ajankohtaista/blogi/oletko-myyja-vai-arvomyyja/>

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010) *A customer-dominant logic of service*, *Journal of Service Management*, 21(4). Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>

Heinonen, K. ja Strandvik, T. (2015) *Customer-dominant logic: foundations and implications*, *Journal of Services Marketing*, 29(6–7). Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>

Hietalahti, K. (2024) *Attendo aloittaa muutosneuvottelut, jopa 145 työpaikkaa vaakalaudalla*, *Helsingin Sanomat* 27.9.2024.

Hinterhuber, A. ja Snelgrove, T.C. (2020) *The Present and Future of Value Quantification*, *Journal of Creating Value*. Saatavilla: <https://doi.org/10.1177/2394964320967521>

Hugg, M. ja Hugg, M. (2024) *Mitä eroa on prospektilla ja liidillä? Kuinka kehittää prospektointia B2B-yrityksessä*, <https://inhousegroup.fi/mita-eroa-on-prospektilla-ja-liidilla/>

Hynynen, N. (2023) *Tilavarauspalvelun tietotuotteen yhteiskehittäminen*. Laurea ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö (YAMK).

Inks, S.A., Avila, R.A. ja Talbert, G. (2019) The evolution of the sales process: Relationship selling versus “the Challenger Sale”, *Journal of Global Scholars of Marketing Science: Bridging Asia and the World*, 29 (1). Saatavilla: <https://doi.org/10.1080/21639159.2018.1552527>

Jalonen, H., Haltia, J., Tuominen, S. & Ryömä, A. (2017) *Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan*. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 47.

Kaute-Säätiö (2021) *Mikä on mikroyritysten merkitys Suomelle? – Tutkija, ekonomisti ja mikroyrittäjät kertovat*, <https://kaute.fi/mika-on-mikroyritysten-merkitys-suomelle-tutkija-ekonomisti-ja-mikroyrittajat-kertovat/>

Keller, K.L. (2001) Building Customer-Based Brand Equity : A Blueprint for Creating Strong Brands Building Customer-Based Brand Equity : A Blueprint for Creating Strong Brands, *Journal of Marketing Communications*, 15 (2–3). Saatavilla: <https://doi.org/10.1080/13527260902757530>

Kirwan, C. (2013) *Making Sense of Organizational Learning: Putting Theory into Practice*. Gower publishing: Farnham.

Koski, H., Maliranta, M., Fornaro, P., Juuti, T., Kiema, J. ja Pajarinen, M. (2023) *Yritysten tuottavuuserot ja tuottavuuden eturintama*. Julkaisuarkisto Valto.

Kulju, R. (2024) *Kohti vastuullisempaa ravintolaliiketoimintaa: asiakaslähtöisesti kehittäen*. Turun ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö (YAMK).

Lampen, H. (2021) *Arvonluonti kasvun tukena B2B-verkkokaupassa*. Laurea ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö (YAMK).

Larsson-Broman, H. (2022) *The Future State of Sales Research Findings Skills*. The Future State of Sales Survey 2022, Mercuri International Research.

Lestraundra, A. (2022) *7 Key Principles of Value-Based Selling*, Hubspot blog. <https://blog.hubspot.com/sales/value-based-selling>

Lyly-Yrjänä, M., Selander, K. ja Alasoini, T. (2023) *Jatkuva oppiminen työorganisaatiossa: Mitkä keinot ovat tärkeitä ja miten oppiminen toteutuu?* TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma ja Työterveyslaitos.

Mercuri International Research (2021) *Research report 2021. The Future State of Sales. Top 10 Trends Shaping the Future of Sales*.

MYtilastot (2025) *Mikroyritysten tilastokatsaus*, [https://www oulu.fi/my\\_tilastot/2024/avainluvut.html](https://www oulu.fi/my_tilastot/2024/avainluvut.html)

Oh, T., Keller, K., Neslin, S., Reibstein, D. & Lehmann, D. (2020) The past, present, and future of brand research, *Marketing Letters*, 31 (2–3). Saatavilla: <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09524-w>

Ojasalo, J. ja Ojasalo, K. (2018) Service Logic Business Model Canvas, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20 (1). Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015>

Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. (2014) *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu painos. Editointi L. Koskua. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ojasalo, K. ja Ojasalo, J. (2016) Ketteryyttä asiakaskeskeisen liiketoimintamallin jatkuvaan kehittämiseen ja uudistamiseen, Teoksessa: Lappalainen ym. (toim.) Arvonluonnin muutoksen aakkoset - arvot, arki, arvostus, Tampere: Juvenes Print.

Otala, M.-L. (2019) *Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.

Paananen, V. (2023) Tutkija hyvinvointialueiden leikkauksista: "Sehän koko uudistuksen pointti oli", *Helsingin Sanomat*, 28.9.2024.

Poutiainen, E. (2024) Etelä-Savon hyvinvointialueen suuret säästöt kohdistuvat hoitajiin, koska muualta on jo säästetty, YLE 20.9.2024.

Rackham, N. (1988) *SPIN Selling*.

Rackham, N. (2020) *SPIN® -Selling*. Saatavilla: <https://doi.org/10.4324/9781003073024>

Rangarajan, D., Sharma, A., Lyngdoh, T. & Paesbrugge, B. (2021) Business-to-business selling in the post-COVID-19 era: Developing an adaptive sales force, *Business Horizons*, 64 (5). Saatavilla: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.030>

Richardson, L. (2021) The 6 Elements of a Truly Consultative Sales Process, *Hubspot*.

Ropponen, J. (2024) *Arvomyynti. Kiihdytä kasvua ja vie kannattavuus uudelle tasolle*. Axend Oy.

Rubanovitsch, M.D. (2019) *Käsikirja STOP-myyntiin: Pysähdy myymään*. 1. painos. Editointi: Miller & Lean. Espoo: PunaMusta Oy.

Rubanovitsch, M.D. ja Aalto, E. (2006) *Myyntin lyhytterapia - sanoista tekoihin*. 3. painos. Oy Imperial Sales AB.

Segelström, F. (2013) Stakeholder Engagement for Service Design. How service designers identify and communicate insights. Linköping studies in arts and sciences, nro. 586.

Sipponen, J. (2018) *Aineiston käyttöoikeudet All rights reserved Mitä merkintä tarkoittaa? Arvonluonnin Pelikirja Kuntokompassissa : Asiakassuhteen johtaminen Personal Trainer Palveluissa*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö (YAMK).

Sitra (2023) *Megatrendikortit 2023, Megatrendit, tulevaisuus kuuluu kaikille*. Sitra.

SM, STM ja VM (2023) *Kansliapäälliköt: Hyvinvointialueiden uudistamista on jatkettava kunnianhimoisesti alueilla ja valtakunnallisesti, sisäministeriön, sosiaali- ja terveysministeriä ja valtioneuvoston tiedote*.

SOSTES (2023) *Työehtosopimus yksityinen sosiaalipalveluala 1.5.2023 - 31.12.2025, Koulutusliite*.

STM (2024) *Hyvän työn ohjelma – Vetoa ja pitoa sote-alalle, Sosiaali- ja terveysministeriö, päivitetty: 5.11.2024*.

Suomen yrittäjät (2025) *Yrittäjyys suomessa*, <https://www.yrittajat.fi/tietoa-meista/tietoa-yrittajajarjestosta/yrittajyys-suomessa/>

Taylor, B. (2023) *Consultative Selling: 7 Ways to Win Deals With Consultative Sales*, Hubspot.

TENK (2024) *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK), Tutkimuseettinen neuvottelukunta*.

Terho, H., Salonen, A. ja Yrjänen, M. (2023) *Toward a contextualized understanding of inside sales: the role of sales development in effective lead funnel management*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 38 (2), s. 337–352. Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2021-0596>

Tilastokeskus (2022) *Syntyvyys nousi vuonna 2021*.

Tilastokeskus (2024a) *Tilastokeskus, yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto Yritykset toimialoittain (xlsx)*, [https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html#yritykset-henkiloston-suuruusluokittain](https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html#yritykset-henkiloston-suuruusluokittain)

Tilastokeskus (2024b) *Väestörakenne, väestöennuste, väestö ja väestöennuste ikäryhmittäin (xlsx)*.

Töytäri, P. ja Rajala, R. (2015) *Value-based selling: An organizational capability perspective*, *Industrial Marketing Management*, 45 (1). Saatavilla: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.009>

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. e-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2018) *Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä*. Editointi: P. Tarjanne ja L. Englund. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex ajantasainen lainsäädäntö 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valtioneuvosto (2023) Hyvinvointialueiden uudistamista on jatkettava kunnianhimoisesti alueilla ja valtakunnallisesti, *kirje 22.11.2023*. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/kansliapaallikot-hyvinvointialueiden-uudistamista-on-jatkettava-kunnianhimoisesti-alueilla-ja-valtakunnallisesti>

Vargo, S.L. ja Lusch, R.F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68 (1). Saatavilla: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Vargo, S.L. ja Lusch, R.F. (2008) Service-dominant logic: Continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1). Saatavilla: <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

## 10. Liitteet

### Liite 1. Koulutuspalvelun kevään 2024 ohjelma.



# Asiaa vanhustyön ammattilaisille

Tule mukaan!

### Seminaariohjelma

15.2.2024 TAMPERE ja 23.5.2024 PORI







9.10 - 9.15 Jaetaan iloa ja innostusta - tapahtuman avaus

9.15 - 10.15 Muistisairauksien lääkkeettömät hoitomuodot – mikä on näyttö ja miten se saadaan käyttöön?  
**Hanna-Maria Roitto**, erikoislääkäri ja kliininen opettaja, Helsingin yliopisto ja HUS sekä THL:n asiantuntijalääkäri

10.15 - 11.15 Hyvä elämä ikääntyneiden hoidossa – yksilöllinen kohtaaminen myytti vai mahdollisuus?  
**Jari Pirhonen**, FT, YTM, Helsingin ja Tampereen yliopistot

11.15 - 11.30 Näytteilleasettajien puheenvuoro  
 11.30 - 13.00 Lounastauko ja näyttelyihin tutustuminen

13.00 - 13.50 Vanhustyötä avustava teknologia – onnistuneilla käyttönoteilla hyvinvointia asiakkaille ja ammattilaisille  
**Riika Saurio** nuorempi tutkija, DI, sh, Lappeenranta-Lahden teknillinen yliopisto LUT

13.50 - 14.00 Ylläty iloisesti ja innostu – yllätysohjelmaa  
 14.00 - 14.30 Kahvitauko ja näyttelyihin tutustuminen

14.30 - 15.15 Tunnista, innostu ja toimi – eväitä työhyvinvointiin ikääntyneiden hoitotyössä.  
**Jan Holmberg**, tietokirjailija ja sairaanhoitaja (YAMK)

15.15 - 16.00 Sykettä ja iloa laulaen ja liikkuen  
**Pirkko Mannola**, näyttelijä

ILMOITTAUDU:  
[WWW.ERGOMENTOR.FI/KOULUTUSKALENTERI](http://WWW.ERGOMENTOR.FI/KOULUTUSKALENTERI),  
[INFO@ERGOMENTOR.FI](mailto:INFO@ERGOMENTOR.FI) TAI P. 0405868854



## Liite 2. Koulutuspalvelun esite

# VALITSE ilo & innostus

## Seminaari

### Vanhustyön ammattilaisille

#### VALITSE ILO JA INNOSTUS -SEMINAARISTA

-  Innostusta, virkistymistä ja verkostoitumista.
-  Lisätietoa uutustuotteista.
-  Osaamista ja tietoa alan trendeistä.
-  Asiantuntevia puheenvuoroja.
-  **SOTE-ALALLE** veto- ja pitovoimaa lisää!

#### TULE MUKAAN

Järjestämme seminaareja eri paikkakunnilla, kuten Helsingissä, Turussa, Tampereella, Jyväskylässä, Kotkassa ja Porissa. Mahdollisuus myös etäosallistumiseen.

Katso tulevien seminaarien ajankohdat:  
[www.ergomentor.fi/koulutuskalenteri](http://www.ergomentor.fi/koulutuskalenteri)

#### OTA YHTEYTTÄ



Lisätietoa

#### TARINAMME

Olemme kyllästyneitä sote-alan negatiiviseen narratiiviin. Alan negatiivinen julkisuuskäsittely vie iloa ja innostusta työstä. Olemme huolissamme sote-alan tulevaisuudesta. Haluamme innostaa!

#### NÄKEMYKSEMME

Sote-alan negatiivisella julkisuuskuvalla on vaikutusta alan veto- ja pitovoimaan. Julkisuus on yksipuolista eikä alan iloisia ja innostavia asioita ole tuotu riittävästi esille. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa!

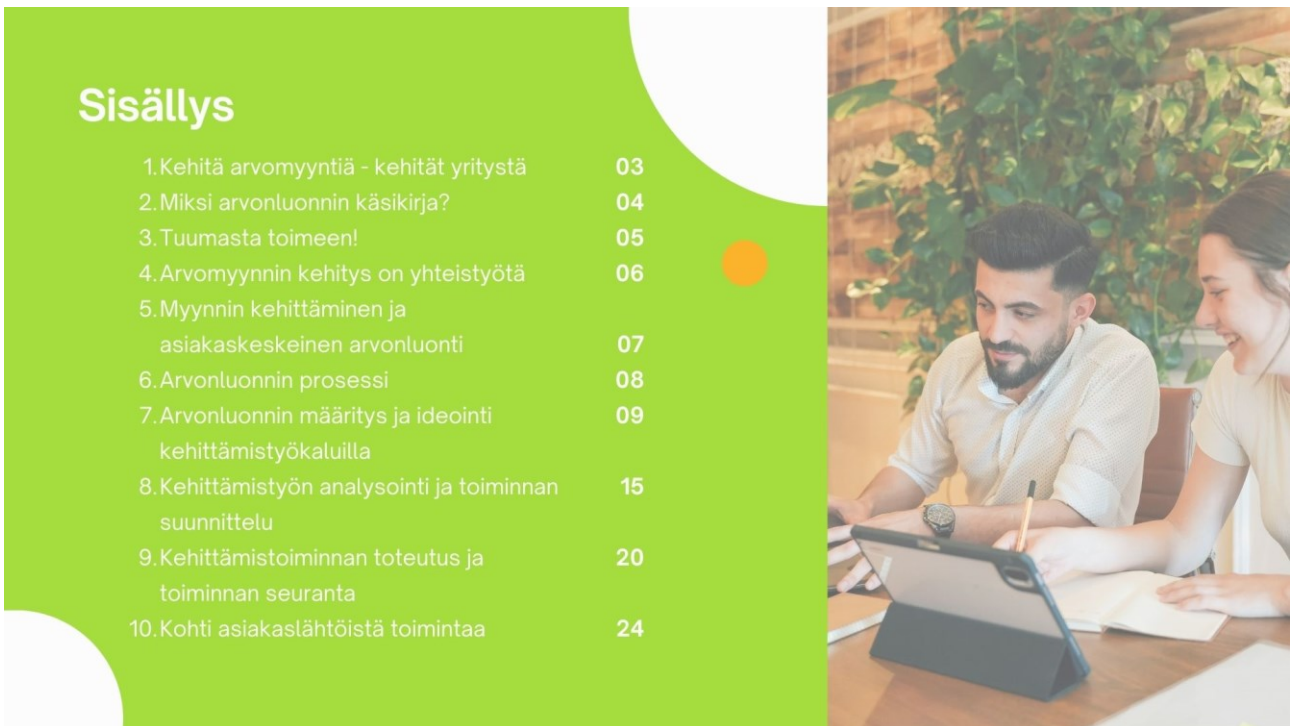
#### TEHTÄVÄMME

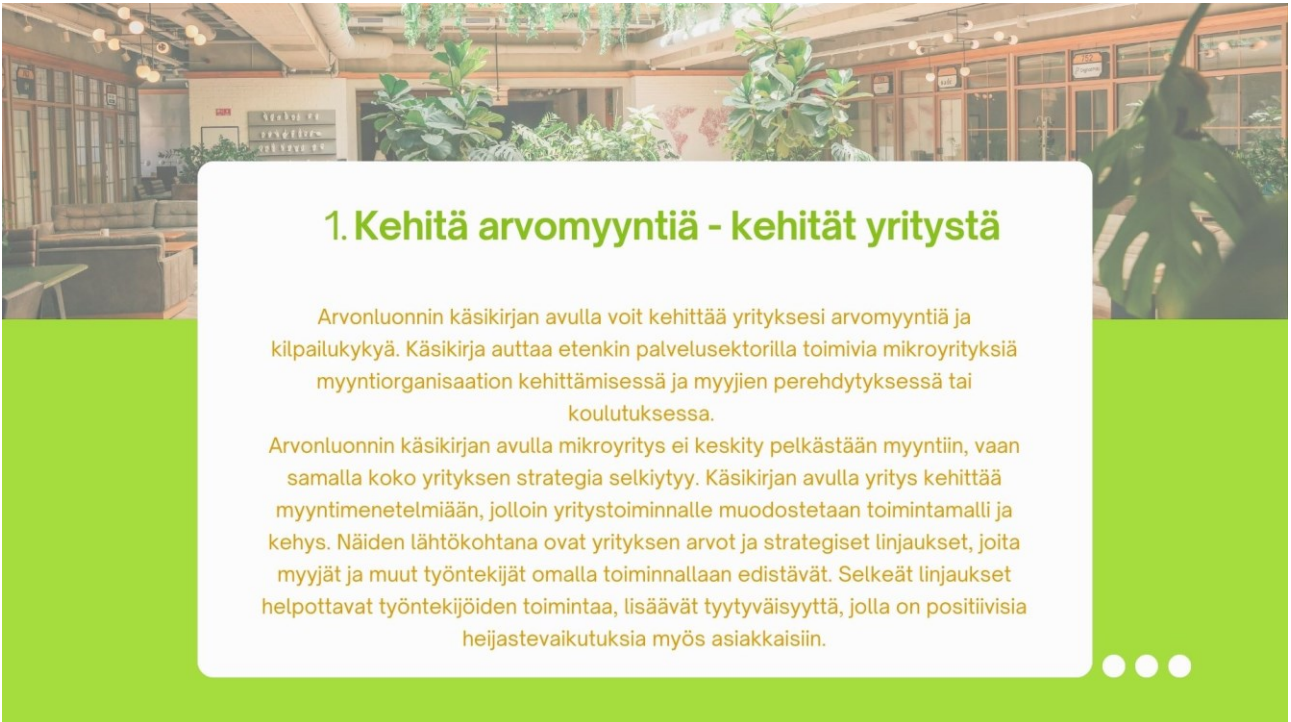
Haluamme toiminnallamme edistää sote-alan veto- ja pitovoimaa ja kehittää alan työkäytäntöjä. Haluamme levittää ilo ja innostusta. Valitse meidät kumppaniksi!

info@ergomentor.fi  
www.ergomentor.fi

p. +358405868854  
p. +3584578369828

### Liite 3. Mikroyrityksen arvonluonnin käsikirja – kehitä yrityksesi arvomyyntiä!






## 1. Kehitä arvomyyntiä - kehität yritystä

Arvonluonnin käsikirjan avulla voit kehittää yrityksesi arvomyyntiä ja kilpailukykyä. Käsikirja auttaa etenkin palvelusektorilla toimivia mikroyrityksiä myyntiorganisaation kehittämisessä ja myyjien perehdytyksessä tai koulutuksessa.

Arvonluonnin käsikirjan avulla mikroyritys ei keskity pelkästään myyntiin, vaan samalla koko yrityksen strategia selkiytyy. Käsikirjan avulla yritys kehittää myyntimenetelmiään, jolloin yritystoiminnalle muodostetaan toimintamalli ja kehys. Näiden lähtökohdista ovat yrityksen arvot ja strategiset linjaukset, joita myyjät ja muut työntekijät omalla toiminnallaan edistävät. Selkeät linjaukset helpottavat työntekijöiden toimintaa, lisäävät tyytyväisyyttä, jolla on positiivisia heijastevaikutuksia myös asiakkaisiin.



**ERGOMENTOR**

## 2. Miksi arvonluonnin käsikirja?

Arvonluonnin käsikirja auttaa yritystä:

- arvomyynnissä ja myynnin lisäämisessä,
- asiakkaiden palvelussa ja asiakasarvon osoittamisessa,
- työntekijöiden, etenkin myyjien perehdytyksessä ja kouluttamisessa,
- organisaation eri toimijoiden yhteistyön sujuvoittamisessa ja
- markkinointitoimenpiteiden kohdentamisessa.

Yrityksen sisäisen toiminnan lisäksi arvonluonnin käsikirja parantaa yrityksen mainetta ja toimintaa asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille. Käsikirjassa yritys kehittää sisäistä toimintamallia, jossa asiakaskeskeisyys ja yrityksen arvot ovat keskiössä. Arvonluonnin käsikirja on osa yrityksen brändiä!

**Hulluutta on tehdä sama asia uudelleen ja uudelleen ja odottaa erilaisia tuloksia. Jos etsit erilaisia tuloksia, älä tee samaa asiaa joka kerta.**

— Albert Einstein

### 3. Tuumasta toimeen!

Arvonluonnin käsikirja on tarkoitettu mikroyritysten toimitusjohtajille tai myyjien esihenkilöille. Käsikirjan avulla esihenkilöt voivat kehittää myyjien toimintaa ja selkiyttää myyntiorganisaation tavoitteita, jotta yrityksen asiakaskokemus paranee.

Käsikirja keskittyy asiakaskeskeisyyteen ja yrityksen palveluiden ja tuotteiden arvonluontiin. Käsikirjan tehtävien avulla esihenkilöt määrittelevät yhdessä myyjien kanssa tuotteiden tai palveluiden arvoa, jotta myyjät ja muut sidosryhmät pystyvät toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti ja välittämään niistä tietoa asiakaskohtauksissa ja myyntitilanteissa.

Arvonluonnin käsikirjassa esihenkilöt:

- osallistavat tiimensä tuotteiden/ palveluiden arvonluontiin ja määrittelyyn,
- kehittävät yrityksen myyntimenetelmiä ja -prosessia,
- parantavat ja kehittävät yrityksen asiakaskokemusta ja
- tehostavat yrityksen arvomyyntiä.



**Asenteesi, ei kykyä,  
määrää korkeutesi."**

**- Zig Ziglar**

**ERGOMENTOR**

### 4. Arvomyynnin kehitys on yhteistyötä

Kehittämisessä oleellista on toimijoiden osallistaminen ja sitouttaminen. Arvonluonnin käsikirjassa tämä tarkoittaa, että arvomyynnin kehitystä tehdään yhteistyössä myyjien, organisaation ylimmän johdon, sisäisten yhteistyökumppanien ja asiakkaiden kanssa.



#### Integraatio

Integraatio tarkoittaa erillisten asioiden yhdistämistä tai keräämistä yhdeksi kokonaisuudeksi. Arvonluonnin käsikirjassa kootaan organisaation ja asiakkaiden näkökulmat myyntimenetelmiksi ja asiakasarvoiksi.



#### Innovaatio

Innovaatio on uusi käytöön otettu idea, joka tuottaa myyntiorganisaatiolle ja/tai asiakkaalle lisäarvoa. Arvonluonnin käsikirjan myötä organisaatio innovoi uuden toimintamallin tai selkiyttää aiempaa toimintakehystä.



#### Ideointi

Myyntiorganisaation ja muiden sidosryhmien yhteinen ideointi lisää myynnin kehittämistoimien implementointia ja lisää eri tahojen keskinäistä ymmärrystä ja arvomääritystä.

## 5. Myynnin kehittäminen ja asiakaskeskeinen arvonluonti

Myynnin kehittämisprojekti toteutetaan yhteistoiminnallisesti, jossa jokainen saa äänensä kuuluviin ja voi osallistua palvelun / tuotteen arvonmäärittämiseen ja asiakaskeskeisen strategian kehittämiseen. Asiakasnäkökulman huomioiminen on arvonluonnissa keskiössä.



## 6. Arvonluonnin prosessi

Arvonluonnin kehittämisprosessi etenee seitsemän vaiheen kautta:

1. Arvomyyntikohteen valinta, jossa yritys valitsee palvelun tai tuotteen, minkä myyntiä he haluavat edistää.
2. Valitun palvelun asiakasarvon määrittäminen Business Model Canvasin avulla.
3. Asiakaskeskeisen strategian ideointi yhteisesti 8x8 menetelmän avulla.
4. Arvomyyntikohteeseen soveltuvien arvoelementtien valinta ja arvoelementtipyramidin hyödyntäminen yhteiskehittämisessä.
5. Asiakaskeskeisen strategian kehittäminen.
6. Kehittämistoimista sopiminen, vastuunjako ja aikataulu.
7. Toiminnan seuranta ja analysointi, tarvittaessa kehittämiskohteiden tarkentaminen.



## 7. Arvonluonnin määrittäminen ja ideointi kehittämistyökaluilla

Arvonluontiprosessin vaiheet 1-3

### Arvomyynnin kehittämisen työkalut

Arvomyyntikohteen valinnan jälkeen aloitetaan asiakasarvon määrittäminen Business Model Canvasilla ja sen jälkeen siirrytään asiakaskeskeisen strategian ideointiin yhteistoiminnallisesti 8x8 ideointimenetelmän avulla.



#### Business Model Canvas

Menetelmä on kehitetty asiakaskeskeisten strategioiden kehittämiseen. Työkalu on ketterä menetelmä, jossa palvelun arvoa tarkastellaan yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta 9 eri kysymyksen avulla.



#### 8x8 ideointimenetelmä

Menetelmä on ajatuskartan tapainen, mutta kurinalaisempi ideointimenetelmä. 8x8-menetelmässä ongelma kirjoitetaan paperille, minkä jälkeen paperin ympärille sijoitetaan kahdeksan paperia ja niille kirjoitetaan, jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma, kuinka asiakasarvoa voidaan lisätä.

## Business Model Canvasin käyttö



### Tarvittavat välineet

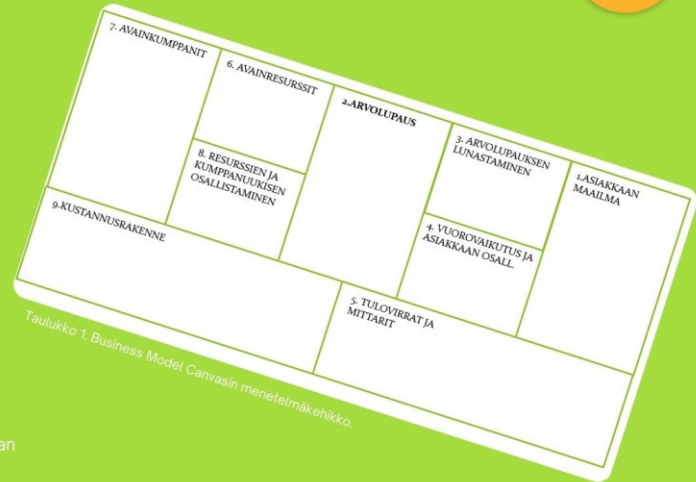
Menetelmän kysymyslista, paperia, kyniä ja menetelmäkehikko (taulukko 1), johon kootaan keskustelussa syntyneet ajatukset.

### Näkökulma

Rajatakaa menetelmän käyttö myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen ja valitun palvelun / tuotteen arvon määrittämiseen.

### Toteutus

Sopikaa toteutustavasta. Pohtivatko kaikki kaikkia kysymyksiä vai jakaututteko pienempiin ryhmiin, jossa kukin ryhmä pohtii omia kysymyksiä? Ryhmäkoko ja käytettävissä oleva aika on hyvä huomioida toteutustavan valinnassa.



## Business Model Canvasin kysymyslista



Vastatkaa kysymyksiin pohtimalla vastauksia asiakas- (A) ja organisaationäkökulmasta (O).

### 1. Asiakkaan maailma:

(O) Kuinka hankimme syvällisen ymmärryksen asiakkaan arjen haasteista, tavoitteista ja tulevaisuuden tarpeista?

(A) Miksi asiakas ostaa ja mitä hyötyjä tarvitsee, millainen olisi asiakkaan ideaalitalanne?

### 2. Käytännön arvolupaus:

(O) Mitä hyötyjä me myymme, mitkä ovat tarjoaman elementit?

(A) Mitä hyötyjä asiakas ostaa, mitkä asiakkaan haasteet ratkaistaan, miksi asiakas valitsee meidän ratkaisun?

### 3. Arvolupauksen lunastaminen:

(O) Kuinka autamme asiakasta saavuttamaan tavoitellun hyödyn, mikä on roolimme asiakkaan arjessa?

(A) Kuinka arvoa syntyy asiakkaan arjessa, mitä ja miten pidemmän tähtäimen hyötyjä asiakkaalle syntyy?

### 4. Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen:

(O) Mikä on meidän roolimme arvon tuotannossa, miten tuotamme arvoa yhdessä asiakkaan kanssa ja tuemme vuorovaikutusta välillämme?

(A) Mikä on asiakkaan rooli arvontuotannossa, miten asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa?

## Business Model Canvasin kysymykset 5-9

Vastatkaa kysymyksiin pohtimalla vastauksia asiakas- (A) ja organisaationäkökulmasta (O).



### 5. Tulovirrat ja mittarit:

(O) Mikä on ansaintalogiikkamme (myös muu kuin taloudellinen arvo), mikä on asiakassuhteen arvo meille, miten mittaamme tuotettua arvoa?

(A) Mitä taloudellista arvoa asiakas saa, mistä hyödyistä asiakas on valmis maksamaan ja mitä, mitkä ovat asiakkaan toiminnan avainindikaattorit ja miten seuraamme niitä?

### 6. Avainresurssit:

(O) Mitä taitoja, osaamista ja muita resursseja tarvitsemme arvolupauksen lunastamiseen?

(A) Mitä asiakkaan taitoja, osaamista ja muita resursseja tarvitaan?

### 7. Avainkumppanit:

(O) Ketkä ovat arvolupaukseen liittyvät avainkumppanit, millaiset ovat heidän roolinsa, miten he hyötyvät yhteistyöstä?

(A) Miten kumppanuusverkostomme näyttäytyy asiakkaalle, mitä ovat asiakkaan avainkumppanuudet ja miten ne otetaan huomioon?

### 8. Resurssien ja kumppanuuksien osallistaminen:

(O) Miten hyödynnämme ja kehitämme resursseja ja kumppanuuksia, kuinka asiakastietoa hyödynnetään resurssien ja kumppanuuksien kehittämisessä, miten riskejä hallitaan?

(A) Miten asiakkaan resursseja ja kumppanuuksia hyödynnetään ja kehitetään, miten asiakas hyödyntää ja kehittää meidän resursseja ja kumppaneita?

### 9. Kustannusrakenne:

(O) Mistä kustannuksemme koostuvat ja mitä muita kuin taloudellisia uhrauksia tarvitaan?

(A) Mitkä ovat asiakkaan kulut ja muut uhraukset?

## 8x8 ideointimenetelmän käyttö

### Tarvittavat välineet

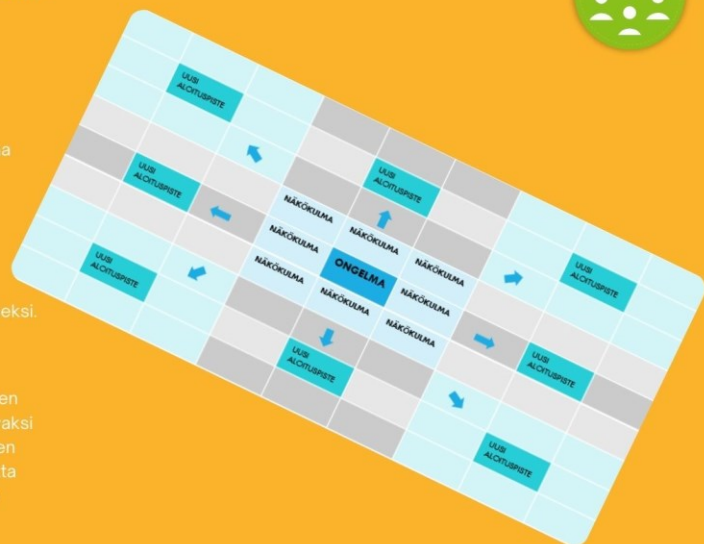
Paperia / post-it lappuja, kyniä ja teippiä. Ideat kannattaa koota, joko seinälle tai isolle fläppitaululle / -paperille.

### Näkökulma

Ideoikaa, kuinka voitte kehittää palvelun / tuotteen asiakasarvoa asiakaskeisemmäksi. Määrittäkää kahdeksan erilaista keinoa tai ratkaisua asian edistämiseksi.

### Toteutus

Kahdeksan ensimmäisen keinoon tai ratkaisuun määrityksen jälkeen ottakaa jokainen ratkaisu yksitellen tarkasteltavaksi ja pohtikaa siihen kahdeksan toteutuskeinoa. Sen jälkeen käykää kaikki 7 muuta ratkaisuja samalla tavalla läpi, jotta saatte lopulta 64 erilaista toteutuskeinoa asiakasarvon edistämiseksi.



## 8. Kehittämistyön analysointi ja toiminnan suunnittelu

Arvonluontiprosessin vaiheet 4-5

### Arvoelementtipyramidin hyödyntäminen

Almquist ym. (2018) ovat selvittäneet asiakastutkimusten avulla, mitkä arvotekijät vaikuttavat ostajiin. He löysivät B2B myynnissä 40 erilaista arvoelementtiä, jotka jakautuvat viiteen eri luokkaan: perustavanlaatuiset seikat (table stakes), toiminnallisuudet, liiketoiminnan helppous, yksilöllisyys ja innostavuus.

Pyramidin pohjalla ovat palvelun panokset, kuten toiminnan erityisyydet, hinnan hyväksyttävyys, toimintaa ohjaavat säännökset ja eettisyys. Näiden tekijöiden tulee olla kunnossa, sillä sekä ostajat että myyjät keskittyvät enimmäkseen näihin perustavanlaatuisiin seikkoihin, tosin tältä tasolta nouseminen vähintään tasolle 3 eli liiketoiminnan helppouteen parantaa asiakaskeskeisyyttä ja -uskollisuutta, joten siihen asiakaskeskeisen organisaation tulisi pyrkiä.

Pyramidin alatasot ovat objektiivisia asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavia arvoja ja vasta tasolla kolme eli liiketoiminnan helppoudessa ilmenee myös asiakkaan subjektiivisia arvoja, kuten asiakassuhteet ja tavoitettavuus. Pyramidin yläosan tasoissa ilmenee subjektiivisia yksilöllisyyteen tai innostavuuteen liittyviä arvoja, jotka perustuvat asiakassuhteeseen syventämiseen ja asiakasuskollisuuden edistämiseen.

Yrityksen tulisi pyrkiä myyntitoimissaan vähintään tasolle kolme ja subjektiivisten arvojen painottamiseen, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. Subjektivisten arvojen painotus parantaa osapuolten välisiä suhteita sekä asiakasuskollisuutta. Sitä arvonluonnissa kannattaa tavoitella!

## ARVOELEMENTTIEN VALIKOINTI

Arvoelementtipyramidissa on esitetty kaikki 40 erilaista B2B myynnissä asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavaa arvoa. Tarkastele arvojen eri tasoja: perustavanlaatuiset seikat, toiminnallisuus, liiketoiminnan helppous, yksilöllisyys ja innostavuus. Tasosta 3 lähtien pyramidissa on kuvattu asiakaskeskeisyyteen ja subjektiivisuuteen vaikuttavia arvoja, jotka ovat keskeisiä arvoja asiakasuskollisuuden parantamisessa.

### Asiakaskeskeisten arvojen valinta

- Tarkastele arvoelementtipyramidia ja keskustele asiakaskeskeisistä arvoista.
- Valitse asiakaskeskeisistä arvoista 4-6 tärkeintä, joita haluatte toiminnassanne painottaa.
- Tarkistakaa, että teillä on vähintään yksi arvo valittuna jokaisesta asiakaskeskeistä ja subjektiivisuutta korostavasta kategoriasta: innostavuudesta, yksilöllisyydestä ja liiketoiminnan helppoudesta asiakassuhteista ja tavoitettavuudesta.
- Tarkentakaa valintaanne ja vaihtakaa arvopainotuksia, jotta jokaisesta tasosta on vähintään yksi valittuna.



## VALIKOIDUT ARVOT TOIMINNASSA

Tarkastele seuraavaksi, kuinka valitsemanne arvot soveltuvat Business Model Canvasissa esiin tulleisiin näkemyksiin tai 8x8 menetelmällä ideoituihin toteutuskeinoihin. Keskustele näkemyksistänne ja havainnoistanne. Pohtikaa, kuinka voitte edistää asiakaskeskeistä arvomyyntiä ja miten palveluidenne arvonluonti olisi osoitettavissa asiakkaille.

### Asiakaskeskeiset arvot myynnissä

- Innostavuus
- Yksilöllisyys
- Liiketoiminnan helppous: asiakassuhteet
- Liiketoiminnan helppous: tavoitettavuus

### Miten valitsemanne arvot näkyvät:

- Business Model Canvasin avulla esiin nousseissa asioissa?
- 8x8 menetelmällä ideoiduissa toteutuskeinoissa?



**Asiakaskeskeisen strategian kehittäminen**

**Valitkaa keskustelunne pohjalta yleisimmät/ tärkeimmät toimenpide-ehdotukset samaan**

Muodostakaa ja luokitelkaa menetelmien ja arvojen tarkastelun aikaisista keskusteluista syntyneet toimenpiteet yhteen.

**Valitkaa teemoista 3 tärkeintä**

Tehkää priorisointia ja valitkaa 3 tärkeintä asiaa, joita lähdette ensisijaisesti yhteisesti organisaatiossanne edistämään. Laittakaa toimenpiteet tärkeysjärjestykseen.

**Asiakasnäkökulman tarkastelu**

Arvioikaa, kuinka hyvin valitsemanne toimenpiteet huomioivat asiakasnäkökulman. Vaihtakaa toimenpidettä, mikäli asiakasnäkökulmaa ei ole huomioitu.

**Kehittämiskohde 1**

**Kehittämiskohde 2**

**Kehittämiskohde 3**

**9. Kehittämistoimien toteutus ja toiminnan seuranta**

Arvonluontiprosessin vaiheet 6-7



## Arvomyyntin kehittämistoimista sopiminen

Kirjatkaa valitsemanne kehittämiskohteet toimenpiteiksi viereisiin laatikoihin. Suunnitelkaa kehittämiskohteellenne konkreettinen ja mitattavissa oleva tavoite, aikataulu ja ensisijaiset toimenpiteet, mistä kehittämistyön aloitate. Samalla pohtikaa työnjakoa ja kirjatkaa vastuuyksiköt ja/tai -henkilöt toiselle sivulle. Tarkentakaa vastuuyksiköiden toimenpiteitä. Pyrkikää hahmottamaan toimenpiteiden kriittiset kohdat ja tilanteet, jossa asioista tulisi keskustella ja sopia muiden toimijoiden kanssa.



### Kehittämiskohde 1

Kirjatkaa kehittämiskohteen tavoite, aikataulu ja tärkeimmät toimenpiteet:

•  
•  
•



### Kehittämiskohde 2

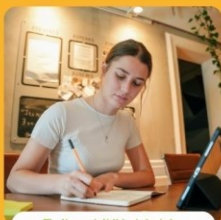
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.



### Kehittämiskohde 3

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

## Vastuuyksiköt / -henkilöt ja tehtävät



### Esihenkilöt / Johto

Määrittää kenelle / kelle toimenpiteissä ollaan raportointivelvollisia. Keiden vastuualueeseen valitut toimenpiteet kuuluvat. Miten vastuuhenkilöt voivat tukea toimintaa?



### Markkinointi

Missä asioissa myyjät tarvitsevat markkinoinnin apua? Miten myynti- ja markkinointitoimenpiteet voidaan integroida. Onko eri osapuolet tietoisia toimenpiteistä?



### Myynti

Kuinka varmistetaan koko myyntiorganisaation yhtenevä toiminta toimenpiteiden edistämiseksi? Miten varmistetaan tiedonkulku ja osaaminen?



### Seuranta/ palaute

Mitlaisia seuranta ja palaute käytäntöjä valitsette toimenpiteiden toteutuksen seurantaan? Kuinka usein toteutate seuranta-toimenpiteitä? Kuka vastaa seurannasta?

## Toiminnan seuranta ja analysointi



Valitkaa toimenpiteiden seurantaan soveltuvat mittarit.

Miten mittaatte tai seuraatte asiakastyytyvyyttä, -kokemusta ja -uskollisuutta?

Miten seuraatte asiakaspoistumaa?

Millaisia hyötylaskelmia teette?

Miten varmistatte henkilöstön osaamisen ja tyytyväisyyden?



*“Se, mitä ei mitata, jää helposti huomaamatta – ja se, mitä ei huomata, ei voi kehittyä.”*

- ChatGPT

**ERGOMENTOR**



## 10. Kohti asiakaskeskeistä toimintaa!

1. **Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen.** Kuuntele asiakkaita aktiivisesti, kerää palautetta ja analysoi heidän odotuksiaan.
2. **Personoitu palvelu.** Rääätälöi tuotteet ja palvelut vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita ja mieltymyksiä.
3. **Saumaton asiakaskokemus.** Varmista sujuva ja yhtenäinen asiakaskokemus kaikissa kanavissa, sekä digitaalisesti että fyysisesti.
4. **Nopea ja helppo asiointi.** Tee palveluprosesseista ja ostopoluista mahdollisimman mutkattomia ja tehokkaita.
5. **Proaktiivinen asiakaspalvelu.** Ota yhteyttä asiakkaisiin ennen kuin he itse havaitsevat ongelmia tai tarpeita.
6. **Arvon viestiminen.** Kerro selkeästi, miten tuotteesi tai palvelusi tuottaa konkreettista hyötyä asiakkaalle.
7. **Jatkuva kehittäminen.** Kerää dataa ja asiakaspalautetta kehittääksesi tuotteita ja palveluja jatkuvasti asiakasarvoa lisäten.
8. **Henkilöstön asiakaslähtöinen kulttuuri.** Kouluta ja motivoi työntekijöitä asettamaan asiakas kaiken keskiöön.
9. **Läpinäkyvyys ja luottamus.** Ole rehellinen hinnoittelussa, toiminnassa ja asiakasviestinnässä.
10. **Yhteistyö ja yhteisöllisyys.** Rakenna asiakkaiden kanssa vuorovaikutteinen suhde ja osallista heitä palveluiden kehittämiseen.

## Lähteet

Almquist, E., Cleghorn, J. ja Sherer, L. (2018) The B2B elements of value, Harvard Business Re-view.

Hänti, S. (2016) Oletko myyjä vai arvomyyjä?, <https://mma.fi/ajankohtaista/blogi/oletko-myyja-vai-arvomyyja/>

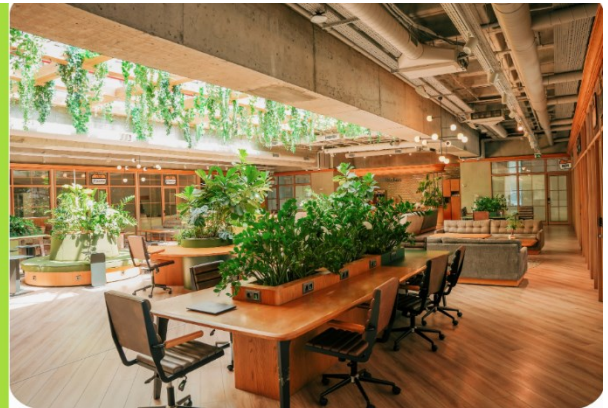
Ojasalo, J. ja Ojasalo, K. (2018) Service Logic: Business Model Canvas, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 20 (1). Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015>

Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. (2014) Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Editointi L. Koskua. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ojasalo, K. ja Ojasalo, J. (2016) Ketteryyttä asiakaskeskisen liiketoimintamallin jatkuvaan kehittä-miseen ja uudistamiseen, Teoksessa: Lappalainen ym. (toim.) Arvonluonnin muutoksen aakkoset - arvot, arki, arvostus. Tampere: Juvenes Print.

Richardson, L. (2021) The 6 Elements of a Truly Consultative Sales Process, Hubspot.  
Ropponen, J. (2024) Arvomyynti. Kiihdytä kasvua ja vie kannattavuus uudelle tasolle. Axend Oy.

Rubanovitsch, M.D. (2019) Kasikirja STOP-myyntiin: Pysähdy myymään. 1. painos. Editointi: Miller & Lean. Espoo: PunaMusta Oy



**"Menestys ei tule sattumalta; se on seurausta jatkuvasta oppimisesta ja rohkeudesta kokeilla uutta."**

**- ChatGPT**

**ERGOMENTOR**