

Tuotekortit kuntoon! – Palvelun laadun kehittäminen Tanhuvaaran Urheiluopistolla

Topi Tarhonen



Tekijä Topi Tarhonen	
Koulutusohjelma Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Tuotekortit kuntoon! – Palvelun laadun kehittäminen Tanhuvaaran Urheiluoipistolla	Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 4
<p>Tämän opinnäytetyö tavoitteena oli luoda Tanhuvaaran Urheiluoipiston myynnin sekä koko organisaation käyttöön työkalu tukemaan myyntitilanteessa myyjän palvelun laatua. Tavoitteena oli myös yhtenäistää palveluiden sisältöihin liittyvää tietoa organisaation eri sektoreiden välillä, jotta palveluita kyetään myymään sekä tuottamaan laadukkaasti. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Tanhuvaaran Urheiluoipisto Savonlinnassa, jonka toiminta jakaantuu vapaan sivistystoiminnan kurssi- ja leiritoimintaan, ammatilliseen perus- ja lisäkoulutukseen sekä maksulliseen palvelutoimintaan.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä, jonka viitekehyksenä toimivat palvelun laatu, fasilitointi sekä palveluiden myyntiin liittyvät tekijät Tanhuvaaran Urheiluoipistolla. Syksyn 2016 ja alkuvuoden 2017 aikana kerättiin tietoa myynnin sekä ohjaus- ja opetussektorin näkökulmista työkalun rakenteeseen, työkalun sisälle tuleviin tuotekortteihin sekä hyödynnettävyyteen liittyen, joiden perusteella lopullinen työkalu koottiin.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena valmistui maaliskuussa 2017 sähköinen työkalu Tanhuvaaran Urheiluoipiston työntekijöiden käyttöön. Työkalussa on lueteltu kaikki Tanhuvaaran Urheiluoipiston aikuisliikuntamenuun sisältyvät palvelut ja niiden erityisehdot. Työkalun sisälle luotiin myös Tanhuvaaran Urheiluoipiston käyttöön soveltuva malli tuotekorteista, joiden perusteella myyjät kykenevät vastamaan asiakkaiden esittämiin kysymyksiin palveluista nopeasti ja vaittomasti. Tuotekortteja määritettiin palveluista yhteensä 78 kappaletta ja ne ovat kaikkien Tanhuvaaran työntekijöiden hyödynnettävissä.</p> <p>Kehitystyön tuloksia käsiteltiin työkalun käyttöönottokoulutuksessa Tanhuvaaran Urheiluoipistolla. Tilaisuudessa esiteltiin työkalun hyödyntämistä konkreettisessa myyntitilanteessa, arvioitiin työkalun ominaisuuksia sekä pohdittiin mahdollisia lisäkehityskohteita. Myyjät näkivät työkalun tuomat hyödyt heidän omia työtehtäviä kohtaan, ja opetus- ja ohjaussektori totesivat työkalun toimivan tiedonsiirron linkkinä eri sektoreiden välillä. Työkalusta onnistuttiin luomaan käytännöllinen apuväline helpottamaan myyjien arkea, vähentämään päällekkäistä työtä, parantamaan asiakkaan kokeman palvelun laatua sekä yhtenäistämään Tanhuvaarassa tarjottavien palveluiden sisältöjä.</p> <p>Seuraava kehittämistehtävä Tanhuvaaran Urheiluoipistolla voisi liittyä työkalun asiakasversion kehitykseen. Työkalu voisi tulla näkyviin Tanhuvaaran Urheiluoipiston nettisivuille, josta asiakkaat voisivat itsenäisesti perehtyä palveluihin tarkemmin, ennen yhteydenottoa myyntihenkilöön. Nyt kun työkalusta on olemassa valmis malli, niin sitä voitaisiin hyödyntää samalla periaatteella myös Tanhuvaaran Urheiluoipiston lastenliikuntamenuun, jolloin palveluihin liittyvät tiedot saataisiin myös siltä osa-alueelta kuntoon.</p>	
Asiasanat Kehittämistyö, palvelut, laatu, fasilitointi, asiakaslähtöisyys.	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palvelu ja sen myyminen.....	2
2.1	Mitä palvelu on?	2
2.2	Näkyvät ja näkymättömät palveluprosessit.....	3
2.3	Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät	4
2.4	Palvelun myyminen	7
2.4.1	Asiakkaan ostopäätösprosessi	8
2.4.2	Myyntikulttuurin kehittäminen	9
3	Fasilitointi	12
3.1	Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen	12
3.2	Mihin fasilitaattoria tarvitaan?	13
3.3	Fasilitointi ja kehittäminen	14
3.4	Ratkaisut toimenpiteiksi	15
4	Myyntityö Tanhuvaaran Urheiluopistolla	16
4.1	Myyntitiimi	16
4.2	Myyntiprosessi Tanhuvaaran Urheiluopistolla	17
4.3	Tanhuvaaran Urheiluopiston palvelut -aikuisliikuntamenu	18
5	Työkalun kehittäminen Tanhuvaaran Urheiluopistolle	19
5.1	Työkalun tavoitteet	19
5.2	Määränpäänä työkalu.....	20
5.3	Työkalun toteutuksen kuvaus	21
5.4	Käyttöönottokoulutus henkilökunnalle	23
6	Työkalun tulokset	25
7	Työkalun arviointi	27
8	Pohdinta.....	29
	Lähteet	32
	Liitteet.....	33
	Liite 1. Myyntiprosessikaavio.....	33
	Liite 2. Aikuisliikuntamenu	34
	Liite 3. Esimerkki tuotekortti.....	34
	Liite 4. Palautelomake työkalusta	35

1 Johdanto

Suuri merkitys palvelun laadun kokemiseen on sillä miten palvelun tekninen laatu tai palveluprosessin lopputulos toimitetaan asiakkaalle ja kuinka häntä palvellaan (Grönroos 2009, 100–103; Rissanen 2006, 214). Markkinointiviestinnän kautta tarkasteltuna, yrityksen markkinoijien ja myyjien toiminnat tulisi kulkea käsi kädessä palveluiden tuotannon ja toimituksen suunnittelun ja toteutuksen kanssa, jotta pystytään varmistumaan siitä, että yritys kykenee täyttämään lupauksensa (Grönroos 2009, 106 & 148).

Olen päässyt perehtymään Tanhuvaaran Urheiluopiston toimintaan ja toimintatapoihin vuodesta 2006 lähtien. Ensimmäiset vuodet olin opistolla opiskelijana, valmistumisen jälkeen tuntiohjaajana ja nyt toimin organisaatiossa liikunnanohjaajana. Opinnäytetyön aiheen valinta heräsi ongelmasta, joka oli ollut Tanhuvaarassa haasteena jo pitkään. Asiakkaan etsiessä tietoja palvelusta tai palveluista, täytyi asiakaskontaktissa olleen myyjän ottaa ensin yhteyttä palveluita tuottaviin ohjaajiin tai opettajiin, jonka jälkeen informaatio saatiin vasta välitettyä asiakkaalle. Tämä seikka viivästytti myyntiprosessin kulkua ja aiheutti ongelmia myös laadun näkökulmasta. Välillä asiakkaalle oli myyty palvelua, jota Tanhuvaaran palveluvalikoimassa ei ollut edes tarjolla. Myös liian isot ryhmäkoot, välineiden riittävyteen nähden, on aiheuttanut palvelun toteutusvaiheen aikana ongelmia niin asiakkaille kuin ohjaajillekin.

Opinnäytetyön aihetta miettiessäni heräsi ajatus, että nyt olisi hyvä hetki kehittää ratkaisu ongelmalle, joka oli tunnistettu jo pitkään. Esitin syksyllä 2016 idean palveluiden sisältöjä selkeyttävästä työkalusta Tanhuvaaran Urheiluopiston myyjille sekä opetus- ja ohjauspuolelle. Molemmat sektorit näkivät heti, että työkalusta olisi paljon hyötyä käytännön työssä niin myyntitilanteen kuin käytettävissä olevan tiedon saatavuuden näkökulmasta.

Opinnäytetyön raportissa perehdytään ensin palvelun määritelmään ja palvelun myymiseen liittyviin tekijöihin, fasilitoinnin hyötyihin ongelman ratkaisussa sekä kuvataan myyntityötä Tanhuvaaran urheiluopiston organisaation toimintamallien kehittämisen näkökulmasta. Luvusta viisi alkaen käsitellään kehittämistyötä aina työkalun suunnittelusta käyttöönottoon ja arviointiin asti.

Opinnäytetyön aiheena on Tanhuvaaran Urheiluopiston palvelun laadun kehittäminen, palveluiden myymisen sekä tuottamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Tanhuvaaran Urheiluopiston käyttöön työkalu, joka auttaa myyntitilanteessa parantamaan myyjän palvelun laatua sekä yhtenäistää palveluiden sisältöä organisaation eri sektoreiden välillä.

2 Palvelu ja sen myyminen

Palvelun laadun kehittämisen kannalta on oleellista tietää mitä palvelu on, kuinka asiakas sen kokee sekä mitä palvelun tuottamiseen vaaditaan niin palvelun tuottajan kuin asiakkaan näkökulmasta. On myös huomionarvoista tietää palvelun laatuun vaikuttavat tekijät, jotta tiedetään mitä asiakas odottaa palvelulta ja kuinka sen voi hänelle asiakaslähtöisesti myydä.

2.1 Mitä palvelu on?

Palvelua käsitteenä on hankala määritellä, koska sama sana voi tarkoittaa montaa asiaa, riippuen mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Melkein mistä tahansa asiasta voi tehdä palvelun, jos myyjän tavoitteena on mukauttaa ratkaisu asiakkaan tarvetta vastaavaksi. Palvelu on kuitenkin prosessi, jossa sarja aineettomia toimintoja tarjotaan vastauksena asiakkaan etsimään ongelmaan. Se voi olla tapahtuma, toiminta, suoritus, teko, valmius tai vuorovaikutus, jonka tavoitteena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa pelkän ongelmanratkaisun lisäksi. Nämä lisäarvoa tuottavat kokemukset voivat olla asiakkaan näkökulmasta esimerkiksi elämyksiä, nautintoja, ongelman ratkaisun helppoutta ja vaivattomuutta sekä materiaalin tai ajan säästöä. (Grönroos 2009, 76–77; Rissanen 2006, 18.)

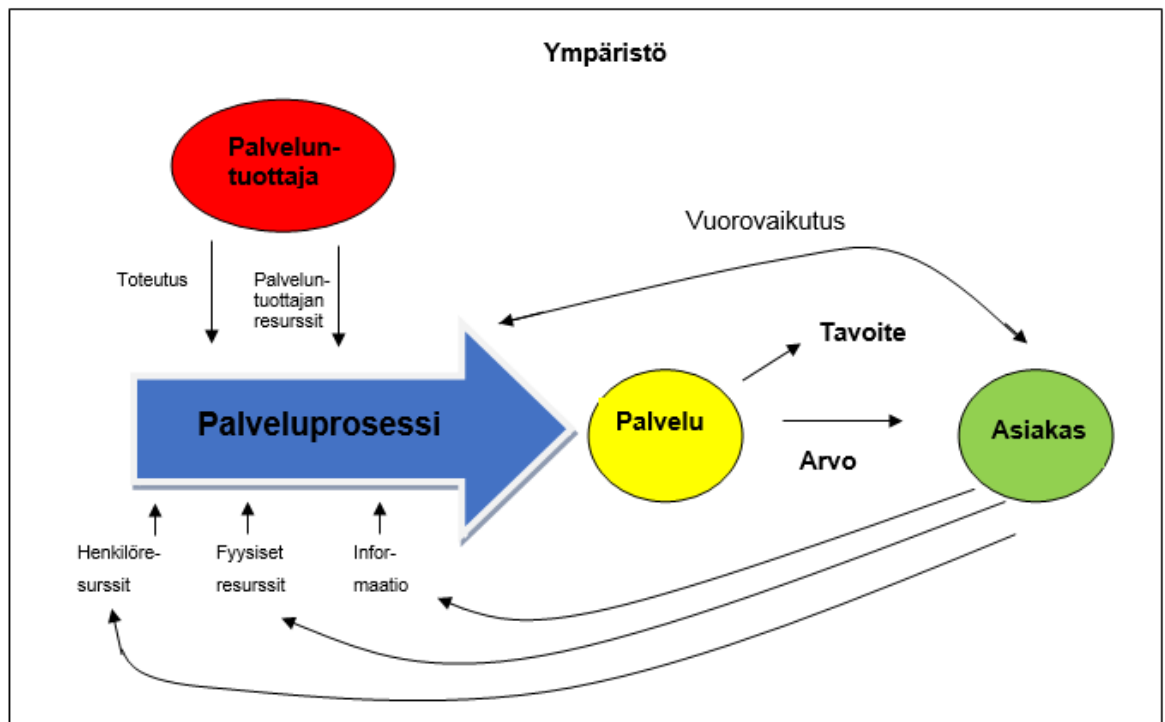
Oleellisin osa palveluita on niiden prosessiluonne. Palvelut rakentuvat useista eri toiminnoista, joihin vaaditaan resursseja tiedon, ihmisten, järjestelmän ja infrastruktuurin osalta. Usein näitä resursseja käytetään vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, ongelmaan ratkaisun löytämiseksi. Koska palvelu on usein aineeton, ei asiakas kykene tarkastelemaan palvelua ja kokeilemaan sitä ennen ostamista. Hän monesti kokee siis vain lopputuloksen. Palvelun tuottamisen taustalla on kuitenkin voinut olla mittavia etukäteisvalmisteluja prosesseja, mutta asiakas kokee vain murto-osan tästä tuotantoprosessista. Tämän seurauksena ei asiakas osaa arvioida palvelun tuotantoprosessista, kuin hänelle näkyvän osan, joten palvelun laadunvalvonnan ja markkinoinnin on tapahduttava samaan aikaan kuin palvelun tuottamisen ja kuluttamisen. (Grönroos 2009, 79–80; Lämsä & Uusitalo 2002, 18–19; Rissanen 2006, 19.)

Palvelu tuotetaan aina asiakasta varten ja sen tuotanto- ja jakeluprosessiin vaikuttavat ihmiset joko henkilökunnan, asiakkaiden tai molempien muodossa. Tämän seurauksena on prosessissa hankala säilyttää johdonmukaisuutta, koska palvelu muuttuu myös aina asiakkaan vaihtuessa. Vaikka kaikki muu säilyisi palvelun tuotantoprosessissa muuttumattomana, voi esimerkiksi pelkästään sosiaaliset suhteet vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Palveluiden subjektiivisuudesta johtuen asiakkaat kuvailevat niitä usein

abstraktein käsittein. Edellä mainitut tekijät aiheuttavat myös ongelmia palveluiden johtamisen kannalta, koska keinojen löytäminen kokemuksen perusteella määritellyn laadun valvontaan on hankalaa. (Grönroos 2009, 80–82; Rissanen 2006, 118.)

2.2 Näkyvät ja näkymättömät palveluprosessit

Palveluprosessin on tarkoitus määritellä kuinka palvelu tuotetaan ja toteutetaan, eli se kertoo palvelun tuottamiseen vaadittavista yksityiskohdista niin asiakkaiden kuin palveluntuottajan näkökulmasta. Palveluprosessit voidaan jakaa asiakkaille näkyviksi ja näkymättömiksi prosesseiksi. Palvelun tuottamiseen liittyvät prosessit ovat palvelun määritelmästä johtuen kuitenkin aina vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15- 16; Schmidt 2008.)



Kuvio 1. Palveluprosessi palvelujärjestelmässä mukaillen Schmidt (2008).

Palveluprosessin kuvaaminen on syytä aloittaa palvelun sisällön tarkasta määrittelemisestä, jolloin kyetään selvittämään palvelun tuottamiseen tarvittava aika ja resurssit realistisesti. Prosessien kuvaamisen tavoitteena on määrittää kaikki palvelutapahtuman toiminnot, joiden lopputuloksena tai aikana asiakas kokee saavansa itselleen palvelusta tarvitsemansa hyödyn tai arvon (kuvio 1). Koska palvelu monesti tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, tapahtuu palvelun vaiheiden suunnittelukin vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Palveluprosessikaavion avulla voidaan käytännöllisesti suunnitella ja nähdä mis-

sä prosessin vaiheissa asiakas on mukana ja mitkä vaiheet taas toteutuu asiakkaan näkymättömissä. Prosessikaavion tavoitteena on auttaa näkemään kaikki palvelun toteuttamiseen liittyvät työvaiheet sekä resurssit, ja se toimii pohjana palvelun suunnitteluun sekä aikataulutukseen. (Jaakkola ym. 2009, 15- 16; Schmidt 2008.)

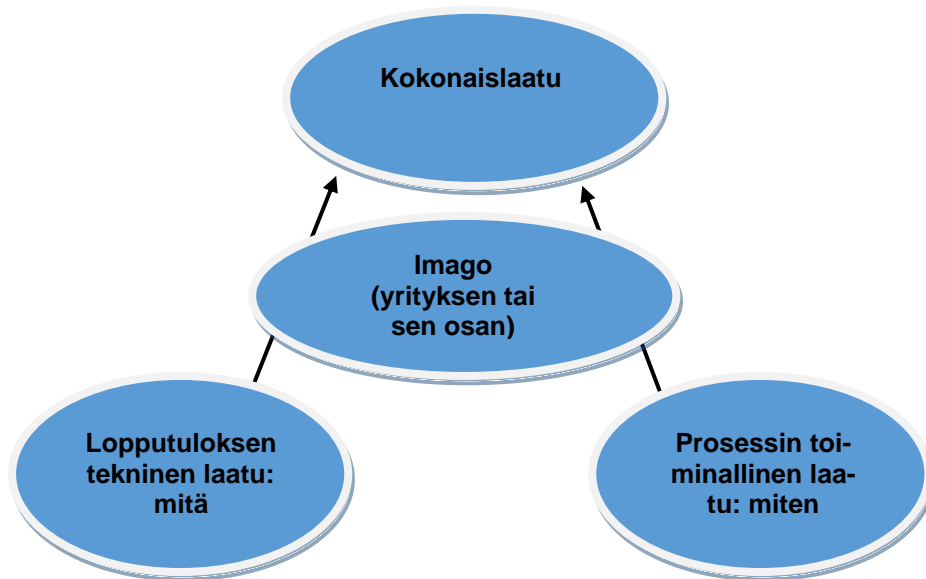
Keskeisimpiä asiakkaalle näkyviä vaiheita palvelun tuottamisen kannalta ovat palvelun toteuttamiseen tueksi tarvittavat tiedot henkilöresursseista, fyysisistä resursseista sekä millä tavalla asiakas saa tietoa palvelua koskien. Nämä vaiheet toteutetaan usein vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Asiakkaalta piilossa tapahtuvat prosessin vaiheet koskevat taas palvelun tuottamiseksi tarvittavia toimenpiteitä organisaation kannalta, kuten millä tavalla palvelu toteutetaan ja mitä kaikkia resursseja organisaatiosta siihen tarvitaan. Myös palvelun tuottamiseen tarvittavat tukitoimet kuuluvat asiakkaalta piilossa tapahtuviin prosesseihin. Esimerkiksi laskutus tai tarvittavien tilojen varaaminen ei näy asiakkaalle, mutta niillä on suuri merkitys palvelun sujuvuuden ja laadun kannalta. (Jaakkola ym. 2009, 15- 17; Schmidt 2008.)

2.3 Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät

Laadun on määritelty olevan mitä tahansa, mitä asiakkaat sen kokevat olevan. Koska palvelut ovat asiakkaiden omakohtaisesta käsityksestä johtuvaa näkemystä, voidaan palvelun laadun määritelmä yksinkertaistaa asiakkaan ennako-odotuksen ja toteutuneen kokemuksen välisen suhteen kautta. Puhutaan siis koetun palvelun laadusta. Jos organisaatiossa pyritään laadun parantamiseen ilman, että määritetään ensin mitä laatu on, miten asiakkaat sen kokevat ja kuinka sitä voidaan parantaa, ei kehitystyö tule olemaan kovinkaan hedelmällistä. Laatu tulisi määrittää yhteneväksi asiakkaiden tekemän määritelmän kanssa, koska muuten kehittämistoimenpiteet voivat kohdistua väärin asioihin, tuhlaten vain kallisarvoisia resursseja organisaation sisällä. (Grönroos 2009, 98–100; Rissanen 2006, 214–215.)

Palvelun laadulla on kuvattu olevan kaksi perusulottuvuutta, prosessin tekninen ja prosessin toiminnallinen laatu, joiden perusteella asiakas tarkastelee palvelun kokonaislaatua (kuvio 2). Lopputuloksen tekninen laatu kertoo asiakkaalle mitä hän on saanut läikäydessään palvelutuotantoprosessin yrityksen kanssa. Koska palvelutuotantoprosessissa on palveluntarjoajan ja yrityksen välillä monia vuorovaikutussuhteita, muun muassa palvelutapaamiset myyjän ja ostajan välillä, ei teknisen laadun ulottuvuus pidä sisällä läheskään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Suuri merkitys palvelun laadun kokemiseen on sillä miten tekninen laatu tai palveluprosessin lopputulos toimitetaan hänelle ja kuinka häntä palvellaan. Tätä laadun ulottuvuutta kuvataan termillä prosessin toiminnallinen laatu, joka pitää sisällään kysymyksen, miten palvelu asiakkaalle tuotetaan? Asiakkaat mo-

nessi tuottavat ja kuluttavat palvelun sisällään pitämiä prosesseja samanaikaisesti ja näiden toimenpiteiden sisältämät vuorovaikutussuhteet vaikuttavat merkittävästi myös asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Grönroos 2009, 100–103; Rissanen 2006, 214.)



Kuvio 2. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009,103).

Palvelun laatuun vaikuttavien kahden perusulottuvuuden lisäksi, voidaan palvelun laadun ulottuvuudet jakaa useammiksi osatekijöiksi. Rissanen (2006, 215–216) jakaa palvelun laadun ulottuvuudet kymmeneen osatekijään:

1. Pätevyys ja ammattitaito
2. Luotettavuus
3. Uskottavuus
4. Saavutettavuus
5. Turvallisuus
6. Kohteliaisuus
7. Palvelualttius, palveluvaste
8. Viestintä
9. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen
10. Palveluympäristö

Pätevyydellä ja ammattitaidolla tässä yhteydessä tarkoitetaan palvelun tuottajan kykyä rakentaa asiakkaiden toiveiden pohjalta heidän ongelmaansa vastaava ratkaisu. Luotettavuus ja uskottavuus perustuvat asiakkaan tietoon siitä, että kaikki palvelua koskevat sovitut asiat ja lupaukset toteutuvat asiakkaan etujen mukaisesti sekä hän saa palvelusta ra-

hoilleen vastineen. Saavutettavuus voidaan rinnastaa myös lähestyttävyyteen, jolloin asiakkaat kokevat palveluntarjoajan palveluprosessit niin, että palvelu on helposti saatavilla, ja asiakkaiden vaatimuksiin ja toiveisiin suhtaudutaan joustavasti. Toteutuessaan nämä kaikki edellä mainitut arvot lisäävät asiakkaan kokemaa turvallisuutta laadun näkökulmasta. Kohteliaisuuteen vaikuttavat kontaktihenkilöiden kunnioittava asenne, käytöstavat, puheutuminen sekä kuinka ystävällisesti he asiakkaita palvelutilanteessa kohtelevat. Palvelun tapahtuminen ajallaan ja riittävän nopeasti, kuvaa asiakkaan kokemusta yrityksen palvelualltiudesta ja –vasteesta. Työntekijöillä on siis aidosti halu palvella asiakasta. Viestinnän tärkein tehtävä on kertoa asiakkaalle palvelun sisältö, hinta sekä vakuuttaa asiakas siitä, että hänen ongelmansa hoidetaan. Tärkeää on myös puhua asiakkaalle kieltä, jota hän ymmärtää. (Grönroos 2009, 114–122; Rissanen 2006, 215–216.)

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen vaatii palveluntarjoajalta ammattitaitoa selvittää asiakkaan erityisvaatimukset sekä syventää palveluntarvetta. Myös yksilöllinen kohtelu sekä vakioasiakkaiden tunteminen vaikuttaa asiakkaiden kokemukseen palvelun laadusta. Asiakas voi vaatia räätälöityjä ja yksilöllisiä palveluita, joihin palveluntuottajan on kyettävä vastaamaan. Viimeinen kohta, eli palveluympäristö, sisältää palvelun fyysiset tekijät kuten tilat, henkilöstön olemuksen, palvelutiloissa olevat muut asiakkaat ja palveluissa käytettävät apuvälineet. Näiden kymmenen osatekijän perusteella asiakkaat arvioivat palvelun laatua, mutta ne eivät ole tyhjentyviä kriteereitä, sillä niiden merkitys vaihtelee palveluun liittyvän alan sekä asiakkaan mukaan. (Grönroos 2009, 114–122; Rissanen 2006, 215–216.)

Palveluiden ollessa asiakkaiden omakohtaisesta käsityksestä johtuvaa näkemystä, niin myös asiakkaiden omat odotukset palvelusta vaikuttavat heidän laatukokemuksiinsa. Palveluntarjoajan on oltava tarkka, mitä hän asiakkailleen lupaa, sillä liian korkeaksi nousseet odotukset johtavat kokemuksiin palvelun heikosta laadusta. Markkinointiviestinnän kautta tarkasteltuna, yrityksen markkinoijien ja myyjien toiminnot tulisi kulkea käsi kädessä palveluiden tuotannon ja toimituksen suunnittelun ja toteutuksen kanssa, jotta pystytään varmistumaan siitä, että yritys kykenee täyttämään lupauksensa. Koetun laadun kannalta on parempi tarjota enemmän ja luvata vähemmän. (Grönroos 2009, 106 & 148.) Asiakkaiden odotukset palvelun laadun suhteen ovat nykypäivänä kasvaneet uudelle tasolle. Digitaalisessa ympäristössä asiakkaat odottavat saavansa kaiken helposti ja nopeasti, joten yritystenkin täytyy kyetä tarjoamaan asiakkailleen mahdollisuuden hoitaa asiansa joko nopean ja vaivattoman itsepalvelun tai kaiken kattavan henkilökohtaisen asiakaspalvelun kautta. (Kankkunen & Österlund 2012, 57.)

2.4 Palvelun myyminen

Palvelualojen tunnuspiirteenä on, että myyntityön tekee usein palveluntuottaja (Rissanen 2006, 82). Grönroosin (2009) kuvaamassa palvelun markkinointikolmiossa (kuvio 3) yrityksen myynnistä vastaavat kokopäiväiset myyjät, joille nykypäivän kasvaneet vaatimukset heidän tietotasoa ja osaamista kohtaan, asettavat uusia haasteita. Nykypäivän informaatiotulvassa voi asiakkaan tietotaso markkinoilla olevista ratkaisuksista olla korkeampi kuin palvelun myyjällä. Asiakkaat vertailevat, jakavat ja tutkivat tietoa markkinoilla olevista ratkaisuksista, jolloin heidän tietotason lisääntyminen kasvattaa myös myyjien osaamisen vaatimuksia. Asiakkaille ei enää riitä, että heidän ongelmaansa kysytään ja kartoitetaan, koska tällä tavalla voidaan päästä vain samalle tietotasolle, kuin mikä asiakkaalla jo on. Myyjän täytyy nykypäivänä kyetä omalla tietotaidollaan haastamaan asiakasta näkemään asiat uudesta näkökulmasta. Asiakkaat kaipaavat asiantuntijamyymää, joka kykenee kertomaan heille jotakin, mitä he eivät itse vielä välttämättä tiedä. (Laine 2015, 185- 188.)



Kuvio 3. Palvelun markkinointikolmio (Grönroos 2009, 91).

Myyntihenkilöstön organisoinnilla on merkittävä osa palvelun myymisen näkökulmasta. Myyntihenkilöstö voidaan organisoida kolmen eri tekijän perusteella. Maantieteellisten alueiden pohjalta organisoitujen myyntihenkilöiden vastuulla saattaa olla laaja tuotevalikoima määritetyllä talousalueella, kun taas tuotokeskeisyyden perusteella organisoituilla myyjillä on pieni tuotevalikoima, jota hän myy laajalla alueella. Kolmas myyntityön organisoimistapa on asiakaskeskeinen, jossa yhdellä myyntiedustajalla on hoidettavanaan pieni määrä asiakkaita. Tämän organisoimistavan ongelma voi tulla eteen, kun myyntitiimissä tulee henkilövaihdoksia. Asiakassuhteet ovat saattaneet olla hyvin henkilösidonnaisia, ja kun asiakassuhdetta hoitanut henkilö lähtee organisaatiosta pois, voi myös asiakas lähteä hänen mukanaan. (Rissanen 2006, 82- 84.)

Koska palvelut ovat aina tuotettu asiakasta varten, niin myyjien henkilökohtainen myyntityö on paras kontakti asiakkaiden maailmaan sisälle pääsemiseksi. Henkilökohtaisella myyntityöllä tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas, tai potentiaalinen asiakas, on myyjän kanssa välittömässä neuvottelutilanteessa, jonka perimmäisenä tavoitteena on palvelun myyminen. Henkilökohtainen myyntityö on tehokkain markkinointiviestinnän osa-alue, mutta monesti kulutettuun aikaan nähden myös kallein. Vuorovaikutteinen myyntitilanne mahdollistaa kaksisuuntaisen kommunikoinnin, jossa sekä kysymysten esittäminen että vastaaminen voi tapahtua tehokkaasti. Henkilökohtaisen myyntityön toimenpiteet ovat jaettu seitsemään eri vaiheeseen: uusien asiakkaiden kartoittaminen, ensilähestyminen, esittely, vastaväitteiden kumoaminen, kaupan päättäminen ja jatkotoimenpiteet. Näistä esittelyvaihe on ratkaiseva myyntitapahtuman onnistumiselle ja se tarkoittaa varsinaisen myyntikeskustelun käymistä. Myyntityön tässä vaiheessa on oleellista, että myyjä kuuntelee ja kertoo palvelustaan, sekä sen ominaisuuksista ja hyödyistä asiakkaalle. Tärkeää on myös kartoittaa asiakkaan pieninkin toive palvelua koskien, jotta tunnistetaan asiakkaan tarpeet. Myyjillä on siis oltava riittävä tuotetieto myytävästä palvelusta, jotta he osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin sekä kykenevät itse kertomaan palvelusta kattavasti asiakkaille. (Karjaluoto 2010, 87–91; Rissanen 2006, 82–83 & 93.)

2.4.1 Asiakkaan ostopäätösprosessi

Digitaalinen teknologia on muuttanut asiakkaiden ostokäyttäytymistä jo yhden sukupolven aikana merkittävästi. Vuorovaikutus asiakkaiden ja palveluntarjoajien välillä on pitkälti siirtynyt verkkoon ja se on vaikuttanut paljon asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja ostopäätösprosesseihin. Nykypäivän ihminen, suunnitellessaan ostavansa jotakin, menee verkkoon ja etsii tarvitsemansa tiedot ja vastaukset sekä vertailee palveluita sähköisten kanalien kautta. Asiakkaan tapa ostaa on siis muuttunut ja organisaatioiden on kestävä muutos mukana, säilyttääkseen kilpailukykyä. (Kankkunen & Östelund 2012, 51–52; Laine 2015, 116–117.)

Laine (2015, 117- 121) on jakanut asiakkaan toiminnan muutokset neljään eri tekijään: omatoimisuus & aktiivisuus, ostokyvykkyys, ostokäyttäytyminen sekä tarpeet, odotukset ja vaatimukset. Asiakkaiden omatoimisuuden ja aktiivisuuden lisääntyminen on tarkoittanut sitä, että asiakkaat ovat nykypäivänä yhä enemmän itseohjautuvia. He ovat tehneet itsenäisesti palvelun ostamista koskien päätöksiä, valintoja ja arviointia. Ostoprosessi on siis jo voinut edetä pitkälle ennen kuin myyjä on edes asiakkaan kanssa kontaktissa ja on huomionarvoista, että myyjä ei tässä tilanteessa aloita asiakkaan näkökulmasta prosessia uudestaan vaan tarjoaa asiakkaalle tietoa tai ratkaisua, jota hän ei ole vielä löytänyt. Edellä kuvattu omatoimisuus vaikuttaa myös suoraan asiakkaiden ostokyvykkyteen. Heidän

tietotaitonsa sekä teknologian suomat mahdollisuudet antavat asiakkaille avaimet hoitaa itsenäisesti ostoprosessi loppuun. (Laine 2015, 117- 121.)

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on myös muuttunut omatoimisuuden ja ostokyvykkyyden kasvaessa. Aiemmin asiakkaan ostovaiheet noudattelivat pääsääntöisesti ennustettavia vaiheita ja järjestystä, mutta nykyään ostokäyttäytyminen ei ole enää niin ennalta arvattavaa. Entiset myynnin mallit eivät enää toimi, kun asiakkaan ostoprosessi voi tapahtua monivaiheisesti ja – ulotteisesti. Perinteiset ostamisen mallit ovat vielä nykyäänkin tunnistettavissa, mutta ne eivät noudata samaa järjestystä kuin ennen. Nykypäivän asiakkaat ovat tottuneet nopeaan ja helppoon tapaan ostaa ja nykyteknologian avulla vertailu ja tuotetiedon löytyminen on kaikkien saatavilla. Nämä kaikki seikat ovat lisänneet asiakkaiden tarpeita, odotuksia ja vaatimuksia ostotilannetta ja sitä kautta myös myyntityötä kohtaan. Asiakkaat haluavat itse määrätä kuinka osto- ja myyntiprosessi etenee ja se on lisännyt myös vaatimuksia myyjien osaamista kohtaan. Ongelmiin ja haasteisiin on löydyttävä ratkaisu nopeasti ja vaivattomasti, jolloin myyjienkin on toimittava ostamisen tukena ja mahdollistajana. Ajasta käsitteenä on tullut asiakkaille yhä arvokkaampaa ja sitä myyjienkin tulisi kunnioittaa nykypäivänä yhä enemmän. (Kankkunen & Östelund 2012, 51–53; Laine 2015, 118–119.)

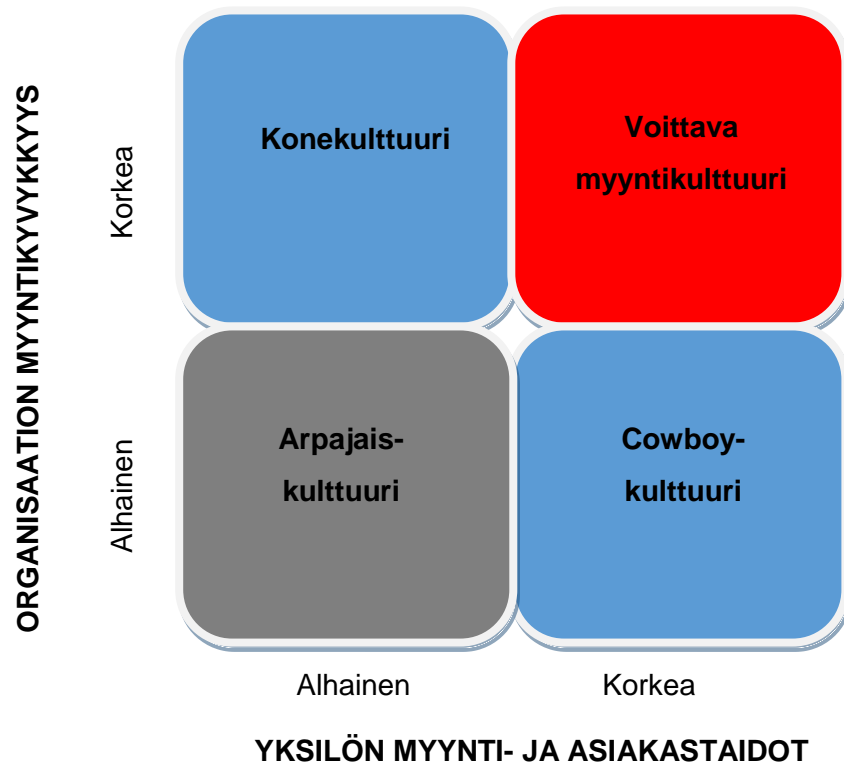
2.4.2 Myyntikulttuurin kehittäminen

Lähtökohtana myyntikulttuurin kehittämiseksi voidaan pitää oman organisaation ja sen työntekijöiden nykyisen kyvykkyyden ja osaamistason tunnistamista. Tämä auttaa ymmärtämään lähtökohdat, joiden seurauksena organisaation myyntikulttuuria voidaan kehittää haluttuun suuntaan ja konkreettiset toimenpiteet tukevat kehityksen onnistumista. Lähtötilannetta voidaan tarkastella organisaatiossa kahden eri muuttujan välillä, jotka ovat organisaation myyntikyvykkyys ja yksilöiden myynti- ja asiakastaidot. (Laine 2015, 21.)

Organisaation myyntikyvykkyys tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä ja asioita, jotka mahdollistavat ja tukevat myyntityön ja asiakastyön onnistumista. Nämä toimenpiteet ja asiat ovat koko organisaation kiinteää ja pysyvää omaisuutta, eivätkä ne henkilöidy yksittäiseen myyjään ja hänen taitoihinsa. Myyntikyvykkyys siis jää organisaatioon, vaikka myyjät vaihtuisivatkin. Tärkeitä myyntikyvykkyteen vaikuttavia seikkoja ovat muun muassa **myynnin työkalut**, tehokas myyntiprosessi sekä selkeä ja kiinnostava tarjoomarakenne. Näiden toimintojen tarkoituksena on mahdollistaa tasalaatuinen ja yhtenäinen myyntityö sekä selkeyttää toimintaa ja tukea kaikkien myyntihenkilöiden työtä, myyntityön laadun takaamisessa. Yksilön myynti- ja asiakastaidot taas ovat pääsääntöisesti myyjäkohtaisia ja ne tarkoittavat kaikkia taitoja ja asioita joiden perusteella myyjä onnistuu omassa myyntityös-

sään. Koska nämä taidot ovat henkilöstä riippuvaisia, niin myyjän lähtiessä pois organisaatiosta, lähtee myös hänen taitonsa sekä hänen sisällään pitämät tiedot. (Laine 2009, 21–22.)

Laine (2009) on jakanut organisaation myyntikulttuurin kehittämisen lähtökohdat neljään eri tilanteeseen, jossa tarkastellaan organisaation myyntikyvykkyyden ja yksilön myynti- ja asiakastaitojen tasoa (kuvio 4).



Kuvio 4. Myyntikulttuurin kehittämisen lähtötilanteet (Laine 2009, 23).

Arpajaiskulttuurissa organisaation myyntikyvykyys sekä yksittäisten myyjien taidot ovat alhaisella tasolla, joka aiheuttaa ongelmia myyntityön laadun takaamisessa sekä toiminnan johdonmukaisuudessa. Tämän seurauksena kyseisessä myyntikulttuurissa myös asiakaskokemukset jäävät huonoiksi, koska organisaatiossa on matala työntekijäkokemus eikä toiminnalla ole selkeitä linjoja. Cowboy – kulttuurissa organisaatiosta taas löytyy kyvykkäitä myyjiä, joiden taidot ja osaaminen on korkealla tasolla. Heidän taitojaan ei kuitenkaan kyetä hyödyntämään organisaation kokonaisuusosaamiseksi, joten organisaation myyntikyvykyys jää alhaiseksi. Myyntitoiminta ei ole tällaisessa organisaatiossa järjestelmällistä, koska toimintaa ohjaavat myyjien omat tavat, eivät organisaation tavat. Tämän seurauksena myös asiakaspalvelun taso voi vaihdella merkittävästi, joka ilmenee asiakkaalle vaihtelevana asiakaskokemuksena, koska jokainen myyjä voi toimia oman mallinsa mukaan, organisaation yhteisen linjan puuttuessa. Konekulttuurissa organisaatiossa on voitu panostaa paljon myyntistrategian hiomiseen sekä erilaisten työkalujen ja prosessien

kehittämiseen, mutta yksilö on organisaatiossa jätetty paitsioon. Vaikka organisaation myyntikyvykkyys olisi näiden toimien seurauksena korkealla tasolla, jäävät yksilöiden taidot alhaisiksi. Konemaisen ajattelun seurauksena työntekijät voivat kokea, että heitä ei ole huomioitu riittävästi, mikä vaikuttaa taas suoraan heidän tyytymättömyyteen ja jopa turhautuneisuuteen organisaatiota kohtaan. Tämä vaikuttaa myös asiakaskokemukseen huonontavasti. (Laine 2009, 23–24.)

Voittavassa myyntikulttuurissa yhdistyvät tasapuolisesti organisaation kyvykkyyksien sekä yksilön taitojen kehittäminen ja nämä molemmat seikat kulkevat rinta rinnan. Organisaation kyvykkyudet ovat luotu helpottamaan ja selkeyttämään myyntityötä ja myös ihmisten taitoihin kiinnitetään riittävästi huomiota, jolloin he kykenevät hoitamaan tehtävänsä menestyksekkäästi. Toiminnan tehokkuus sekä pitkäjänteisyys, ja suunnitelmallisuus vaikuttavat positiivisesti myös työntekijä- ja asiakaskokemukseen, jolloin onnistuminen ja tehokkuus ovat mahdollista myyntityössä. Voittavassa myyntikulttuurissa siis työntekijöiden osaaminen on monistunut koko organisaatiota koskevaksi osaamiseksi. (Laine 2009, 25-26.)

3 Fasilitointi

Maailma muuttuu ja monimutkaistuu yhä nopeammin ja nopeammin, joten osaamisen jakamisesta ja asiantuntemuksen yhdistämisestä on tullut työelämässä elinehto. Pelkät palaverit eivät lisää työntekijöiden innovaatiokykyä eikä sitoutuminen työn kehittämiseen lisäänty keskustelemalla, jos näitä tilanteita ei ohjata oikein. Fasilitointi ohjaa näitä ryhmäprosesseja neutraalisti ja tilanteissa osallistujat ovat merkittävimmissä asemassa, vastaten kaikista ratkaisuisistaan sekä niiden tekemättä jättämisestä. Näitä prosesseja ohjaamaan tarvitaan fasilitaattori, joka avustaa ja aktivoi ryhmää toiminnan kehittämiseen. Fasilitointia käytetäänkin silloin, kun ryhmällä on jo ongelman ratkaisemiseen tarvittava taito, mutta oikeaa rakentavaa työskentelytapaa ei välttämättä ole löytynyt. (Kantojärvi 2012, 10–14.)

3.1 Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on kehittämistyötä, jossa itse kehittäminen perustuu suoraan työyhteisössä ja työssä havaittuihin ja tunnistettuihin ongelmiin ja tarpeisiin. Painoarvona tässä kehittämistyössä on koko yhteisöä koskeva tiedonmuodostus ja tavoitteenasettelu, jossa kehittäminen suuntautuu työyhteisön ja työn toiminnan tutkimiseen. Tällä tavalla kehittäminen on kiinteä osa päivittäistä toimintaa työpäivän sisällä. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen luo pohjan päivittäisten työtehtävien ja -menetelmien kehittämiseksi, jonka vaikutuksesta esimerkiksi asiakaspalvelun laatu paranee. Tärkeinä tekijöinä kehittämistyössä eivät ole vain kertaluonteisten ja välittömien parannusten tekemisessä, vaan kehittämistyössä pyritään pitkäjänteisiin toimintatapojen parannuksiin organisaation ja työyhteisön toimintaympäristössä. (Seppänen – Järvelä & Vataja 2009,13.)

Työyhteisölähtöisellä prosessikehittämisellä pyritään työyhteisön toimintakyvyn ja vahvistamiseen ja ylläpitämiseen, mikä luo vahvuutta etenkin palvelutoimintaan liittyvissä muutostilanteiden käsittelyssä sekä perustehtävään vastaamisessa. Tärkeä osa on työyhteisön oman toiminnan ja tapojen tutkimisessa ja arvioimisessa. Tähän perustuvat myös työyhteisöjen motiivit lähteä työyhteisölähtöiseen kehittämiseen. Työyhteisöjen toiveena usein on, että kehittämistyö olisi osana päivittäistä työtä, jolloin kehittämistyö olisi myös pysyvä tapa, joka edesauttaa kehittämistyön suunnitelmallisuutta, jatkuvasti muuttuvien tarpeiden ennakoimista sekä tarpeisiin vastaamista. (Seppänen – Järvelä & Vataja 2009, 14–17.)

Kehittämistyön ongelmat keskittyvät yleensä aika ja – tilakysymyksiin. Oikeat menetelmät, raamit ja foorumit antavat kuitenkin mahdollisuuden yhteisille työtä koskeville keskusteluil-

le työyhteisössä. Onnistuessaan tämä kehitystehtävä lisää yhteistä ymmärrystä ja yhtenäistää käsitteitä eri ammattiryhmien välillä. (Seppänen – Järvelä & Vataja 2009, 17–18.) Tämä on tärkeä seikka Tanhuvaaran Urheiluopistolla, jossa useat eri sektorit työskentelevät samojen aiheiden parissa omassa arjessaan ja tärkeää olisi, että eri sektorit käsittelevät omissa toiminnoissaan yhteisiä asioita, yhtenevän tiedon perusteella. Tämä takaa sen, että palveluiden laatu säilyy asiakkaidenkin näkökulmasta, eikä ristiriitatilanteita synny sektoreiden välillä.

Ammattiryhmien välille tulisi löytää yhteinen foorumi, jossa kaikkien äänet tulisivat kuuluviin. Tällöin jokainen kykenisi tuomaan omat ajatuksensa mukaan kehittämistehtävään, eikä asioita käsiteltäisi vain ammattiryhmien välillä. Tärkeimmät kysymykset olisivatkin nähtävä yhteisöllisinä ja koko perustehtävään keskittyvinä, eikä pelkästään ammattiryhmiin sidonnaisina. (Seppänen – Järvelä & Vataja 2009, 24.) Tämä edesauttaisi ammattiryhmien ja organisaation eri sektoreiden yhdessä tuottamien palveluiden ja niiden laadun kehittämistä, kun puhutaan samoista asioista samalla kielellä.

Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen idean mukaan kehittämisen kohteena olevat tehtävät ja siihen liittyvät tavoitteet määritellään työyhteisön sisällä. Tärkeässä roolissa ovat oikeiden kehittämistarpeiden tunnistaminen ja niiden määrittäminen konkreettisiksi kehittämiskohteiksi. Nämä kehittämistarpeet eivät tule perinteisestä mallista poiketen ulkoapäin, vaan ne on löydettävä itse, oman työn ohessa. Kehittämistyössä tärkeää on keskittyä työn toimivuuden ja toteutuksen kannalta oleellisiin parannuksiin. Parhaimmillaan kehittämistyön tulokset näkyvät työyhteisön vuoropuhelun ja kehittämiskulttuurin parane misena, joka mahdollistaa kehittämistarpeiden esittämisen ilman, että ne personoituvat tiettyyn henkilöön. Yhdistävien tekijöiden löytyminen niin yksittäisten työntekijöiden kuin eri sektoreidenkin välillä koetaan antoisana lisäämään tietoisuutta koko työyhteisön perustehtävästä. Osana kehittämistyötä jokainen työntekijä kykenee näkemään oman työtehtävänsä merkityksen osana laajempaa kokonaisuutta. (Seppänen – Järvelä & Vataja 2009, 26–29.)

3.2 Mihin fasilitaattoria tarvitaan?

Fasilitaattorin rooli on auttaa ryhmää näkemään ongelmat mahdollisuuksina, joiden ratkaiseminen koetaan haasteena. Fasilitaattori on siis ryhmän vetäjä, joka osaa luoda ryhmään avoimen ja innovatiivisen ilmapiiriin, jossa kaikilla osallistujilla on mahdollisuus osaamisen jakamiseen ja tulla kuulluksi. Fasilitaattorin tehtävä ei ole antaa valmiita kysymyksiä ryhmäläisille vaan oikeanlaiset puitteet luomalla voidaan luottaa siihen, että ryhmä valitsee itse oikeat kysymykset ratkaistavaksi, tuottavat hyviä ideoita sekä tekevät kysymyksiensä ratkaisemiseksi konkreettiset toimintasuunnitelmat. Fasilitaattorin on kuitenkin oltava itse

innostunut käsiteltävästä aiheesta, koska muutoin on ryhmää hankala saada innostumaan ja innovoimaan. (Kantojärvi 2012, 36–37.)

Fasilitaattorin tehtävänä on keskittyä itse prosessiin ja sen suunnitteluun, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin määritetyn ajan puitteissa. Hän ei itse osallistu ideointiin vaan antaa vastuun sisällön tuottamisesta osallistujille, auttaa päätöksen teossa sekä kiteyttää saavutettuja tuloksia. Tärkeää onkin olla roolissaan neutraali, jolloin osallistujillekaan ei tule käsitystä, että ratkaisut ovat heidän panoksestaan huolimatta jo valmiiksi työstetyt. Jos edellä mainittu ajatus herää osallistujien mieliin, niin on lähes mahdotonta yrittää saada ryhmä enää etsimään ongelmiin ratkaisuja ja ideoimaa uutta. (Kantojärvi 2012, 35–39.)

Jotta ryhmäprosesseihin tai työpajoihin osallistujat saataisiin motivoitumaan käsiteltäviin aiheisiin, on tärkeää tuoda ilmi mikä on se tarkoitus, jonka vuoksi he ovat läsnä tilaisuudessa ja jakamassa osaamistaan. Jos fasilitaattorikaan ei tarkoitusta tiedä, on hänen myös hankala opastaa ja ohjata ryhmää oikeaan suuntaan. Tilaisuuden onnistumisen kannalta on tärkeää, että sen tarkoitus on kaikille osallistujille selvä ja että tarkoitus on kommunikoitu riittävän hyvin, jolloin osallistujille annetaan mahdollisuus heittäytyä luovasti ideointiin mukaan. Keskeisimpiä ryhmätilanteeseen osallistuville tiedoksi annettavia asioita ovat prosessin tarkoitus, kesto, pääpiirteet ja esimerkki käsiteltävästä aiheesta tai ongelmasta. Tavoitteena on selkeyttää tarkoitusta miksi mitään asiaa käsitellään. (Kantojärvi 2012, 40–43.)

3.3 Fasilitointi ja kehittäminen

Fasilitoinnin yhtenä näkökulmana on luovan ongelmanratkaisun prosessi, jossa ongelman ratkaiseminen ei ole itseisarvo vaan ongelman ratkaisemiseksi tehtyjen toimenpiteiden ja selkeyttämisen välillä annetaan tilaa ja avoimuutta nähdä myös uusia haasteita. Kehittämistyön aikana voi myös käsiteltävästä asiasta nousta esiin uusia näkökulmia, joihin tarvitaan uusia toimenpiteitä. (Kantojärvi 2012, 23–24.)

Creative Education Foundationin käyttämässä mallissa luovan ongelmanratkaisun prosessi on jaettu kuuteen eri vaiheeseen: selkeytä ongelma, kerää tietoa, kiteytä ongelma, tuota ideoita, syvennä ratkaisuja ja suunnittele toimenpiteet. Kolme samaa vaihetta toteutuu asiayhteydestä riippumatta: haasteen tai ongelman selkeyttäminen, ratkaisujen kehittäminen ja toimenpiteiden valmistelu. Selkeyttämisvaiheen tavoitteena on luoda yhteinen näkemys ongelmasta ja mahdollisuuksista, jotta voidaan nähdä mikä lopulta on ongelman ydin. Ratkaisuiden suunnittelussa keskeisemmät vaiheet ovat ratkaisuiden ideointi sekä

niiden kehittäminen toimiviksi ratkaisuiksi, jolla valmistaudutaan jo toteutusvaiheeseen. Jotta ongelman selkeytyksestä ja ratkaisuiden suunnittelusta olisi vaikutusta ongelman ratkaisemiseen, tarvitaan myös konkreettisia toimenpiteitä ratkaisuiden jalkauttamiseksi, jotteivat kehittämisideat jäisivät vain ajatuksen tasolle. Tärkeää on toimenpiteiden jalkauttaminen oikeille toimijoille, jotta ratkaisut kyetään viemään konkreettisesti käytäntöön. (Kantojärvi 2012, 23–30.)

3.4 Ratkaisut toimenpiteiksi

Vaikka ongelman ratkaisemiseksi löydettäisiin kuinka hyviä ideoita ja malleja tahansa, ei niiden käytäntöön vieminen onnistu ilman asianosaisten sitouttamista. Kun työntekijät tuntevat ongelman omakseen ja näkevät kuinka ratkaisut vaikuttavat heidän omaan työhönsä, he myös sitoutuvat ratkaisuiden jalkauttamiseen tehokkaammin. Toimenpiteet ovat siis tärkeä henkilökohtaistaa. On myös merkittävää, että jokainen tietää toimenpiteiden kokonaiskuvan ja tavoitteen mihin niillä pyritään. (Kantojärvi 2012, 212–213.)

4 Myyntityö Tanhuvaaran Urheiluopistolla

Tanhuvaaran Urheiluopisto sijaitsee Savonlinnassa ja sitä hallinnoi Tanhuvaara säätiö. Vuonna 1917 perustivat Helny Bergbom ja Lilli Vuorela osakeyhtiön tukemaan Viipurin läheisyyteen kaavailtua voimistelutalohanketta ja jo vuonna 1919 Tanhuvaaran Liikuntaopisto käynnisti toimintansa Viipurinlahden rannalla Pappilanniemessä. Sodan jälkeen 1950 toiminta siirtyi Säämingin pitäjään (nykyinen Savonlinna) ja sillä paikalla on Tanhuvaara sijainnut näihin päiviin asti. Kouluhallituksen alainen urheiluopisto Tanhuvaaran Liikuntaopistosta tuli vuonna 1972. (Viipurista savolaiseen järvimaisemaan 2013.)

Nykypäivänä Tanhuvaaran Urheiluopiston toiminta jakaantuu Vapaan sivistystoiminnan kurssi- ja leiritoimintaan, ammatilliseen perus- ja lisäkoulutukseen sekä maksulliseen palvelutoimintaan. Toiminta kattaa ikäryhmät aina vauvasta vaariin ja kursseja järjestetään laidasta laitaan sisältäen muun muassa terveystoimintaa, perhekursseja, kilpa- ja huippu-urheilua sekä yritysten kokous- ja virkistyspäiviä. Vuonna 2013 Tanhuvaaran kokonaisu-toiminta oli yhteensä noin 50 000 opiskelijavuorokautta. (Toimintakertomus 2013, sivu 1.)

Tanhuvaaran Urheiluopistolla on asiakkaille tarjota majoitustilaa yhteensä 250 vuodepaikan verran hotel ja hostel tasoissa rakennuksissa. Liikuntatiloista vastaavat sisällä palloilu-, monitoimihalli ja voimistelusalit sekä ulkoliikuntatiloja on täysimittaisesta urheilukentästä nurmikenttään. Opiston alueelta löytyvät myös jäähalli sekä kylpyläpalveluita tarjoava Tanhuvaara Spa. Luonnon keskellä sijaitseva alue tarjoaa mahdollisuuden järviaktiiviteetteihin sekä lukuisiin luonto- ja elämysliikuntamahdollisuuksiin aina melonnasta kallio-laskeutumiseen.

4.1 Myyntitiimi

Tanhuvaaran Urheiluopiston myyntitiimi on organisoitu tuotokeskeisyyden periaatteella, jossa jokaisella myyntihenkilöllä on vastuualueenaan kohdennettu palveluvalikoima, jota hän myy laajalla alueella. Myyntihenkilöiden on kuitenkin osittain tunnettava toistensa myyntisektorit, jotta lomien tai sairaspäivien aikana myynti ja markkinointi pyörivät tuottavasti joka asiakassektorilla.

Tanhuvaaran Urheiluopiston markkinoinnissa työskentelee myyntipäällikön lisäksi kaksi myyntineuvottelijaa ja yksi markkinointisuunnittelija. Lisäksi myyntityötä pienemmällä painotuksella hoitaa opiston koulutussihteeri. Jokaisella myynnissä työskentelevällä on omat kohderyhmänsä, joista he vastaavat. Myyntitiimiä johtaa myyntipäällikkö ja hän vastaa myynnin ja markkinoinnin organisoinnista sekä toimii linkkinä opiston johtoportaan.

Näiden lisäksi hänen vastuualueenaan ovat jääkiekko ja taitoluistelu. Myyntineuvottelija 1:n vastuualueena ovat yleisurheilu, yritys/TYHY ryhmät, voimistelu, tanssikurssit ja ryhmäliikunta. Markkinointisuunnittelijan vastuulla ovat ampumaurheilu, lasten leirit ja leirikoulut. Myyntineuvottelija 2:n vastuualueella taas ovat salibandy, lentopallo, pesäpallo, muu kilpaurheilu, omat perhekurssit, muut perhekurssit, yritys/ TYHY ryhmät, omat seniorikurssit ja muut seniorikurssit. Koulutussihteerin vastuulla ovat jääkiekko, camping sekä opiston vakiovuorot. Jokaiselle markkinointihenkilökunnan jäsenelle on siis jaettu omat vastuualueensa, joten he pystyvät suuntaamaan oman toimintansa tehokkaasti oikealle kohderyhmälle.

4.2 Myyntiprosessi Tanhuvaaran Urheiluopistolla

Asiakkaan markkinoilla toimimisen taustalla on ydinhyöty, jolla hän pyrkii löytämään ratkaisun ongelmaansa. Asiakkaan tavoitteena on löytää palvelu, jolla edesautetaan hänen ongelmatilanteesta selviämistään. (Rissanen 2006, 21.) Kyetäksemme vastaamaan myyntiprosessissa asiakkaan toiveisiin, on organisaatiossa tiedettävä tarjottavien palveluiden ydinsisällöt, joilla voidaan vaikuttaa asiakkaan ostopäätösprosessiin.

Myyntiprosessi Tanhuvaaran Urheiluopistolla on kuvattu myyntiprosessikaavioon (liite 1). Itse myyntiprosessi on jaettu viiteen eri vaiheeseen: selvitysvaihe, suunnitteluvaihe, tarjousvaihe, toteutusvaihe ja viimeistelyvaihe. Jokaisessa vaiheessa tapahtuvat prosessit ovat kuvattu kaavioon sekä kuka myyntihenkilöstössä mitäkin vaihetta ohjaa.

Asiakkaan näkökulmasta myyntiprosessi käynnistyy asiakaskohdistuneesta markkinoinnista. Kohdistetun markkinoinnin kautta asiakas löytää hänen tarpeitaan ja ongelmaansa vastaavan palvelun Tanhuvaaran palveluvalikoimasta, jonka jälkeen hän esittää tarjouspyynnön opiston kyseisestä kohderyhmästä vastaavalle myyntihenkilölle. Myyjä määrittää yhdessä asiakkaan kanssa palvelun tai palvelut, joiden avulla asiakkaan ongelma ratkaistaan. Palvelumäärittämisen jälkeen myyntihenkilö suunnittelee asiakkaan kanssa toiminnan tarkemman sisällön, jonka kautta myös palvelun hinta määritellään. Hinnoitteluun Tanhuvaarassa vaikuttavat myös hinnoittelustrategiaan kuuluvat asiakasryhmäkohtaiset hinnoitteluohjeet sekä palvelukokonaisuus, joiden mukaan tarjouspyynnön hinta määräytyy. Palvelun määrittämisen, sisällön suunnittelun ja hinnoittelun jälkeen asiakkaalle lähetetään tarjous hyväksyttäväksi. Asiakkaan päätöksestä riippuen voi myyjällä olla seuraavaksi edessään kolme vaihtoehtoa:

- a) Myyjä tekee asiakkaan kanssa sopimuksen ja varaa tarvittavat resurssit.

- b) Asiakkaan toivoessa, voi myyjä tarkentaa tarjoustaan palvelun sisällön tai hinnan osalta.
- c) Hylätystä tarjouksesta myyjä tekee analyysin ja lisää sen järjestelmään.

Hyväksytyt tarjoukset jälkeen, asiakkaan saapuessa Tanhuvaaraan, vastaanotto ottaa asiakkaat vastaan ja hoitaa laskutuksen. Asiakkaan vastaanottamisen jälkeen myyntihenkilö on kontaktissa asiakkaan kanssa ja yrittää herättää asiakkaan tarpeen uudestaan, jolloin myyntiprosessi lähtisi uudestaan liikkeelle.

Kaavion on myös kuvattu myyntiprosessin eri vaiheissa käytettävissä olevat järjestelmät ja dokumentit. Myynnin strategian perusteella myyntipäällikkö määrittää myynnin tavoitteet ja yhdessä myyjien kanssa miettii asiakasrekisterin avulla asiakasryhmäkohtaiset markkinointitoimenpiteet. Palvelukokonaisuuden määrittäminen on tehty Tanhuvaaran käytössä olevaan varausjärjestelmään, Tismaan, ja yhdessä asiakasryhmäkohtaisen hinnoitteluohjeen perustella myyntipäällikkö määrittää hinnoittelustrategian. Myynninprosessikaaviosta ei käy ilmi, että onko Tanhuvaaran myyjien käyttöön dokumentoitu palveluiden sisältämät toiminnot, joiden perusteella myyjä kykenee yhdessä asiakkaan kanssa suunnittelemaan palvelumäärittämisen jälkeen toimintojen sisällöt nopealla syklillä, vai onko palveluiden sisällöt myyjien ”henkilökohtaista” tietoa.

4.3 Tanhuvaaran Urheiluopiston palvelut -aikuisliikuntamenu

Tanhuvaaran Urheiluopiston yrityksille ja aikuisryhmille myytävät palvelut ovat lueteltu Tanhuvaaran Urheiluopiston aikuisliikuntamenuun. Menu sisältää yhteensä 78 palvelua, teemoin: Ulko- ja luontoliikunta, Vesiliikunta, Body & cardio, Tanssilliset tunnit, Kehonhuolto & -hallintaa, Tarkkuutta, tasapainoa ja yhteistoimintaa, Luentoja ja tietoisuus sekä Tietoisuus & -kilpailut. Jokaisen kohderyhmän kanssa työskentelevän myyntihenkilön on siis tiedettävä perustiedot 78 eri palvelusta ja niiden erityisehdoista. Jos nämä tiedot eivät ole kunnossa, ajaudutaan ongelmiin joko myytävän palvelun laadussa tai asiakaslupauksen pitämisessä. Jos esimerkiksi palvelun myyjällä ole tietoa kanoottien lukumäärästä, on hänen hankala myydä kyseistä palvelua asiakkaalle, kun ei ole tiedossa kuinka monelle henkilölle välineitä ylipäänsä riittää.

5 Työkalun kehittäminen Tanhuvaaran Urheiluopistolle

Idea produktin aiheesta syntyi syksyllä 2016, jolloin Tanhuvaaran Urheiluopiston myyntitiimistä oli jäämässä henkilö eläkkeelle ja uutta henkilöä tehtävään oltiin palkkaamassa. Jo usean vuoden ajan epäselvyydet ja väärinymmärrykset palveluiden sisällöstä olivat aiheuttaneet ylimääräistä työtä niin myyntihenkilöille kuin opetus- ja ohjaussektorillekin. Tietoa myytävistä palveluista ei ollut myynnin näkökulmasta riittävästi saatavilla, joten tietoa tuli välillä etsiä palveluita toteuttavasta ohjaus- ja myyntisektorista. Tämä oli aiheuttanut myös ongelmia asiakkaille tarjottavan palvelun laadussa myyntiprosessin aikana, asiakkaiden joutuessa odottamaan tiedon siirtymistä ohjaajilta myyjille ja heiltä asiakkaille.

Näitä ongelmia vuosia läheltä seuranneena ja myyntihenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella heräsi ajatus, että miten tätä prosessia pystyisi selkeyttämään myyntisektorin, ohjaus- ja opetussektorin sekä uusien työntekijöiden kannalta. Pohdintojen seurauksena parhaaksi vaihtoehdoksi nousi esiin yksinkertainen työkalu, joka olisi kaikkien saatavilla ja josta kävisi ilmi kaikki tärkeimmät seikat myytäviä palveluita koskien. Tällaista työkalua ei ole ollut Tanhuvaarassa vielä käytössä vaan jokaisen myyjän sekä palveluita toteuttavien osapuolten on tullut itse selvittää palveluiden sisällöt ja erityisehdot, jonka seurauksena resursseja on käytetty turhaan saman tiedon etsimiseen uudestaan ja uudestaan, ainoastaan aina eri henkilön toimesta.

Koska asiakasryhmiä on Tanhuvaarassa laidasta laitaan, tarvitaan opistolla myös paljon monipuolisia liikuntapalveluita. Vaikka palveluista on tehty myyjille ja asiakkaille niin sanottu ”liikuntamenu”, niin tuotteita ei ole kirjoitettu tarkasti auki minnekään. Tämä tarkoittaa palvelun myyjälle valtavaa työtä selvittää ensin jokaisen palvelun erityiskysymykset, ennen kuin hän voi myydä kyseistä palvelua laadukkaasti asiakkaalle. Nyt hänen täytyy asiakkaan kysyessä palvelusta ensin itse selvittää kysymykset ohjaajalta tai muulta asiasta tietävältä, ennen kuin hän voi ne selvittää asiakkaalle. Tässä vaiheessa saattaa jo osa asiakkaista tehdä ostopäätöksen jostain muualta.

5.1 Työkalun tavoitteet

Produktin tavoitteena oli saada luotua mahdollisimman käytännönläheinen ja käytettävyydeltään helppo työkalu, joka yhtenäistäisi Tanhuvaarassa tarjottavien palveluiden sisällöt myynnin ja palveluita toteuttavan sektorin välillä. Samalla työkalu parantaisi Tanhuvaaras-

sa tarjottavan palvelun laatua asiakkaan näkökulmasta aina myyntiprosessista asiakaspaukseen, palvelun sisältöä, välineiden riittävyttä ja muita erityisehtoja koskien.

Työkalun oli tarkoitus vähentää turhaa päällekkäistä työtä eri henkilöiden välillä, vaan tieto olisi työkalun sisällä kaikkien saatavissa ja hyödynnettävissä. Tiedon oli tarkoitus olla myös nopeasti saatavilla, jolloin myyjät kykenevät myyntitilanteessa, asiakkaiden esittäessä palveluista kysymyksiä, reagoimaan kysymyksiin myyntitilanteen sujumuuden parantamiseksi. Työkalun sisälle oli tavoitteena kehittää palveluista tehtäviin tuotekortteihin Tanhuvaaran Urheiluopistolle sopiva malli, josta löytyisivät kaikki oleelliset sisällöt eri palveluita koskien.

Työkalun tavoitteena oli myös helpottaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä tiedon siirrettävyyden kannalta. Työkalun pohjalta on uusien työntekijöiden helppo päästä sisälle Tanhuvaarassa tarjottavista palveluista sekä resursseista palveluita koskien, jolloin säästetään myös muiden henkilöiden työaikaa, työkalun sisältä löytyvän informaation ansiosta. Työkalua on myös helppo päivittää palveluiden tai resurssien muuttuessa, jolloin ajantasainen tieto on aina saatavilla niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa suunniteltiin, kehitettiin ja toteutettiin työkalu hyödynnettäväksi suoraan Tanhuvaaran Urheiluopiston myyntitiimin eri myyntitilanteissa. Toisessa vaiheessa toteutettiin myynnille koulutus, jossa käytiin läpi yhdessä työntekijöiden kanssa työkalun oleellimmat osat sekä kuinka sitä voidaan hyödyntää osana omaa työtä.

5.2 Määränpäänä työkalu

Työkalun suunnittelu aloitettiin marraskuussa 2016. Heti suunnittelun alkuvaiheessa oli oleellista saada suunniteluun mukaan myyntihenkilöitä, jotka toimivat asiakasrajapinnassa sekä ohjaajia ja opettajia, jotka taas osallistuvat palveluiden toteuttamiseen. Tällä tavalla pyrittiin ottamaan suunnittelun alkuvaiheista lähtien mahdollisimman laaja- alaisesti huomioon eri sektoreiden näkemys oleellisesta sisällöstä sekä kuinka se toteutetaan.

Käytyjen keskusteluiden perusteella oli oleellista, että työkalu olisi sähköisessä muodossa, käytettävyydeltään helppo ja kevyt sekä sen tulisi olla myös helposti muokattavissa eri tarpeisiin. Idea työkalusta ja sen toteutuksesta syntyi Tanhuvaaran aikuisliikuntamenua (liite 2) tutkiessa. Liikuntamenu on ollut myös asiakkaiden nähtävissä Tanhuvaaran Urheiluopiston internetsivuilla, ja siihen on kuvattu tarjottavien palveluiden sisällöt muutamalla lauseella, mutta tarkempia sisältöjä ei ollut kuvattu minnekään, ei opiston henkilökunnan

eikä asiakkaiden käyttöön. Liikuntamenu olisi luonnollinen pohja työkalulle, koska sen pohjalta asiakkaat esittävät tarkentavia kysymyksiä myyntiprosessin aikana. Palveluiden sisältöjen avaamiseksi tuotekorttien tekeminen osoittautui käytettävyydeltään parhaaksi ratkaisuksi.

Tuotekortteja ei ollut aiemmin hyödynnetty Tanhuvaaran Urheiluopistolla liikuntapalveluiden tuottamisessa ja myyntiprosessissa, joten valmista mallia ei ollut käytettävissä. Tuotekortteihin täytyi suunnitella Tanhuvaaran käyttöön sopiva malli, jossa oleelliset tiedot palveluiden myymiseksi ja tuottamiseksi tulisi esiin. Tuotekorttien rakennetta suunniteltiin yhdessä myyntihenkilöiden ja opettajien kanssa, käyttäjälähtöisyyden takaamiseksi. Rakenteen kannalta tärkeimpinä seikkoina esille nousivat palveluiden kuvaus sekä käytettävissä olevat välineet. Palveluiden sisällöt avattiin tuotekortteihin yhteistyössä opetus- ja ohjaussektorin kanssa, jotta pysyttäisiin ottamaan huomioon asiakkaiden sekä palvelun toteuttajien kannalta oleelliset seikat, jotka tukisivat myyjien myyntiprosessia.

Ensimmäiset versioiden valmistuessa toimitettiin tuotekortit myyntihenkilöiden ja opetuksen luettaviksi ja kommentoitaviksi. Palaute tuotekorteista oli positiivista, mutta pieniä korjausehdotuksia nousi esille, muun muassa palveluiden sisältöjen avaamista koskien. Palautteen perusteella tuotekortteja muokattiin ja tuotekorttien sisällöstä karsittiin epäoleelliset kohdat pois. Osaan tuotekorteista palveluiden sisältöä avattiin lisää ja tarkastettiin palveluiden tuottamiseen tarvittavien välineiden määrä. Tuotekortteihin jätettiin myös avoimia kohtia, jotta jokainen myyjä voisi täydentää oman työn kannalta merkitykselliset lisätiedot itse.

Tuotekorttien valmistuttua aloitettiin itse työkalun suunnittelu. Tärkeimpänä kohtana oli saada työkalu sähköiseen muotoon, jotta se olisi myyntitilanteessa nopeasti käytettävissä. Käytettävyydeltään paras ratkaisu oli tehdä aikuisliikuntamenusta myös työkalu, johon tuotekortit lisättäisiin sähköisesti. Työkalu tulisi olemaan perusteeltaan Microsoft Word-muodossa, jolloin muokkaaminen olisi palveluiden muuttuessa mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Word-muotoiseen aikuisliikuntamenuun lisättiin hyperlinkit palveluiden tuotekortteihin, jotta tuotekortit olisivat myyntitilanteessa mahdollisimman nopeasti myyjien käytettävissä toiminnan sisältöä suunniteltaessa.

5.3 Työkalun toteutuksen kuvaus

Työkalun kokoaminen aloitettiin tuotekorttien valmistuessa maaliskuussa 2017. Loppulinen työkalu tehtiin Microsoft Word-muotoon ja työkalun perusrunkona toimii Tanhuvaaran Urheiluopiston aikuisliikuntamenu. Liikuntamenuun tuotekortit linkitettiin yksitellen hyper-

linkeillä, jolloin ne ovat tarvittaessa nopeasti avattavissa. Liikuntamenu sisältää yhteensä seitsemän sivua ja palvelut ovat ryhmitelty teemoittain.

Tuotekortteja kirjoitettiin eri palveluista yhteensä 78 kappaletta. Tuotekorttien rakenne suunniteltiin vastaamaan myyntityön tarpeita Tanhuvaaran Urheiluopistolla ja tuotekorttien perustana toimivat 11 eri kohtaa (liite 3):

- ❖ Tuotteen nimi
- ❖ Tuotekuvaus
- ❖ Ryhmäkoko
- ❖ Toiminta- alue
- ❖ Kesto
- ❖ Voimassaoloaika
- ❖ Hinta
- ❖ Hintaan sisältyy
- ❖ Lisäpalvelut
- ❖ Lisähinta
- ❖ Muuta huomioitavaa

Tuotteen nimet tulevat suoraan aikuisliikuntamenusta ja tuotekuvaus pyrittiin pitämään mahdollisimman ytimekkäänä, mutta kuitenkin myyjän näkökulmasta kaikki oleelliset tiedot palvelusta sisältävänä. Ryhmäkoon määrittäminen oli tuotekortteihin oleellista, koska useassa palvelussa on käytettävissä rajallinen määrä välineitä. Toiminta-alueen sisältöihin kirjattiin palvelun toteuttamiseen vaadittava paikka tai tila, jotta myyjä kykenee myyntitilanteessa ottamaan huomioon asiakkaan toivoman ajankohdan aikana käytettävissä olevat tilaresurssit. Palvelun kestot olivat jo määritelty aikuisliikuntamenuun, mutta osaa palveluista voi asiakas ostaa kestoiltaan erimittaisina, joten nekin täytyi tuotekortteihin kirjata, koska tuotekuvaus voi muuttua palvelun keston muututtua. Voimassaoloaika määritettiin vuodenaikojen mukaan, koska esimerkiksi osaa palveluista ei voida toteuttaa kuin sulan maan aikaan. Palveluiden hinta ja hintaan sisältyy- kohdat jätettiin tuotekortteihin auki, koska Tanhuvaaran Urheiluopistolla hinnan määrittämiseen vaikuttavat useat seikat, esimerkiksi onko asiakas ostamassa palvelua määrätyn kurssin sisälle vai ostetaanko palvelu yksittäisenä tuotteena, joten palvelun hintaa ei voi yksiselitteisesti määrittellä. Myyjien toiveesta kohdat kuitenkin jätettiin tuotekortteihin heidän itsensä täydennettäväksi. Osa palveluista on asiakkaan mahdollista halutessaan ostaa lisähintaan lisäpalveluita, joten nekin kirjattiin palvelukohtaisesti tuotekortteihin. Muuta huomioitavaa – kohtaan avattiin oleellisia lisätietoja palveluista, jotka vaikuttavat palvelun myymiseen, kuten esimerkiksi käytettävissä olevien välineiden määrä ja asiakkaan tarvitsema varustus.

Työkalu ei vielä tässä vaiheessa tule asiakkaiden nähtäville, joten tuotekorttien visuaalisen ilmeen kehittämiseen ei kiinnitetty huomiota, vaan pääpaino toteutuksessa oli tuotekorttien sisällöissä sekä työkalun käytettävyyden helppoudessa. Toteutettu työkalu tullaan lisäämään Tanhuvaaran Urheiluopiston työntekijöiden yhteiseen verkkokansioon, josta jokainen työntekijä kykenee sitä tarpeensa mukaan hyödyntämään. Työkalun muokkaukseen asetetaan rajoitetut oikeudet, jotta voidaan taata työkalun sisällön luotettavuus.

5.4 Käyttöönottokoulutus henkilökunnalle

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen perustuu suoraan työyhteisössä ja työssä havaittuihin ja tunnistettuihin ongelmiin ja tarpeisiin (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009,13). Työyhteisön kuulemisen, suunnittelun, toteutusprosessin ja kirjallisuuskatsauksen kokoaamisen jälkeen viikolla 13 pidettiin käyttöönottokoulutus, jolloin lopullinen työkalu esiteltiin Tanhuvaaran myyntitiimille ja arvioitiin sen käytävyyttä osana päivittäisiä työtehtäviä. Tilaisuuden jälkeen työkalu oli valmis henkilökunnan käyttöönotettavaksi.

Maailma muuttuu ja monimutkaistuu yhä nopeammin ja nopeammin, joten osaamisen jakamisesta ja asiantuntemuksen yhdistämisestä on tullut työelämässä elinehto (Kantojärvi 2012, 10–14). Koulutustilaisuudessa Tanhuvaaran Urheiluopistolla, olivat paikalla kaksi myyntineuvottelijaa, koulutussihteeri sekä kaksi henkilöä opetus- ja ohjaussektorista yhdistämässä osaamistaan. Tilaisuudessa oli nähtävissä oman asiantuntijuuden jakaminen työyhteisössä ja erityisesti työkalun käytön hyödyllisyys, eri työtehtävissä toimivien henkilöiden kesken.

Tilaisuuden onnistumisen kannalta on tärkeää, että sen tarkoitus on kaikille osallistujille selvä ja että tarkoitus on kommunikoitu riittävän hyvin. Keskeisimpiä ryhmätilanteeseen osallistuville tiedoksi annettavia asioita ovat prosessin tarkoitus, kesto, pääpiirteet ja esimerkki käsiteltävästä aiheesta tai ongelmasta. Tavoitteena selkeyttää tarkoitusta miksi mitään asiaa käsitellään. (Kantojärvi 2012, 40–43.) Tilaisuudessa esiteltiin työkalun rakenne, sisältö, hyödynnettävyys sekä kuinka jokainen työntekijä voi muokata työkalusta omaa tarvettansa vastaavan.

Henkilökohtaisessa myyntityössä esittelyvaihe on ratkaiseva myyntitapahtuman onnistumiselle ja se tarkoittaa varsinaisen myyntikeskustelun käymistä. Myyntiyön tässä vaiheessa on oleellista, että myyjä kuuntelee ja kertoo palvelustaan, sekä sen ominaisuuksista ja hyödyistä asiakkaalle. (Karjaluo 2010, 89.) Työkalun hyötyjä avattiin esimerkki myyntitilanteella, jotta saatiin konkreettinen kuva työkalun hyödynnettävyydestä myyntiprosessin

aikana. Samalla käsiteltiin työkalun hyödynnettävyyttä myös muissa asiakaskohtaamisissa, kuten messuilla ja markkinointikierroksilla. Myös työkalun tuomia hyötyjä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä niin myynnin- kuin opetus- ja ohjauspuolen näkökulmasta käsiteltiin ja arvioitiin osallistujien kesken.

Kun työntekijät tuntevat ongelman omakseen ja näkevät kuinka ratkaisut vaikuttavat heidän omaan työhönsä, he myös sitoutuvat ratkaisuiden jalkauttamiseen tehokkaammin (Kantojärvi 2012, 212–213). Käyttöönottokoulutuksen tavoitteena oli saada asianosaiset näkemään, kuinka työkalu voi helpottaa sekä auttaa heitä omissa työtehtävissään, jolloin työkalun juurruttaminen osaksi jatkuvia toimintatapoja olisi mahdollista. Tilaisuudessa olleet henkilöt saivat myös esittää omia näkemyksiään työkalua ja sen jatkokehittämistä kohtaan ja jokaisen ääni tuli myös kuuluksi.

Koulutustilaisuuden lopuksi kerättiin vielä palaute (liite 4) työkalun sisältöä, käytettävyyttä, hyödynnettävyyttä, muokkautuvuutta, jatkokehittävyyttä sekä tuotekorttien rakennetta kohtaan. Näin saatiin kerättyä arvokasta tietoa tulevaisuuden kannalta sekä nostettua esille huomionarvoisia seikkoja, jotka kehitystehtävän aikana olivat jääneet huomioimatta.

6 Työkalun tulokset

Suuri merkitys palvelun laadun kokemiseen on sillä miten palvelun tekninen laatu tai palveluprosessin lopputulos asiakkaalle toimitetaan ja kuinka asiakasta palvellaan. Tätä laadun ulottuvuutta kuvataan termillä prosessin toiminnallinen laatu, joka pitää sisällään kysymyksen, miten palvelu asiakkaalle tuotetaan? Asiakkaat monesti tuottavat ja kuluttavat palvelun sisällään pitämiä prosesseja samanaikaisesti ja näiden toimenpiteiden sisältämät vuorovaikutussuhteet vaikuttavat merkittävästi myös asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Grönroos 2009, 100–103; Rissanen 2006, 214.) Kehittämistyön tuloksena saatiin luotua Tanhuvaaran Urheiluopiston käyttöön konkreettinen työkalu parantamaan asiakas-kohtaamisen laatua myyntityössä. Työkalun suunnittelu toteutettiin yhdessä myyntitiimin kanssa, joten sitä kautta työkalusta tuli myös mahdollisimman käyttäjälähtöinen. Microsoft Word-pohjainen toteutus tekee työkalusta helposti muokattavan, jokaisen työntekijän omaa tarvetta vastaavaksi.

Lopullisiin tuotekortteihin (liite 3) määritettiin yksitoista eri kohtaa, jotka tukevat myyjien työtä sekä auttavat vastaamaan asiakkaan kysymyksiin palveluita koskien. Tuotekortit tehtiin jokaisesta Tanhuvaaran Urheiluopiston aikuisliikuntamenuun sisältyvästä palvelusta kehitystyön aikana rakennetun mallin mukaan. Työkalu onnistuttiin pitämään myös riittävän kevyenä, jotta se on nopeasti ja helposti käytettävissä. Työkaluun sisällytettiin 78 tuotekorttia, jotka suunniteltiin Tanhuvaaran Urheiluopiston käyttöön kehitetyn mallin mukaan. Tuotekorteissa huomioitiin seikat, jotka tukevat myyntityötä asiakaskontaktin aikana.

Pätevyydellä ja ammattitaidolla palvelun laadun näkökulmasta tarkoitetaan palvelun tuottajan kykyä rakentaa asiakkaiden toiveiden pohjalta heidän ongelmaansa vastaava ratkaisu. Palvelun laatuun vaikuttavat luotettavuus ja uskottavuus perustuvat asiakkaan tietoon siitä, että kaikki palvelua koskevat sovitut asiat ja lupaukset toteutuvat asiakkaan etujen mukaisesti. (Grönroos 2009, 114–122; Rissanen 2006, 215–216.) Työkalun rakenteen ja sisällön kehittämiseen käytettiin fasilitoinnin periaatteita, työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen näkökulmasta. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen luo pohjan päivittäisten työtehtävien ja –menetelmien kehittämiseksi, jonka vaikutuksesta asiakaspalvelun laatu paranee (Seppänen–Järvelä & Vataja 2009,13). Jo kehitystyön alkuvaiheessa otettiin Tanhuvaaran Urheiluopiston myyntihenkilöitä sekä henkilöitä opetussektorilta mukaan suunnitteluun, jotta kehitystyön merkitys nähtäisiin yhteisöllisenä tehtävänä eri ammattiryhmien välillä. Tällä tavalla saatiin työntekijät sitoutumaan kehitystyöhön, jolla ratkottiin yhdessä havaittuja ja tunnistettuja ongelmia työprosessissa ja sen laadussa. Tanhuvaaran Urheiluopiston myyntiprossien vaiheiden avaaminen sai näkemään ongelmat tarjottavia palveluita koskevassa tiedonpuutteessa myynti- ja asiakaspalvelutilanteessa.

Luovan ongelmaratkaisuprosessin selkeyttämävaiheen tavoitteena on luoda yhteinen näkemys ongelmasta ja mahdollisuuksista, jotta voidaan nähdä mikä lopulta on ongelman ydin (Kantojärvi 2012, 23–30). Ongelmaratkaisuprosessin mukaan tehtyjen ongelmien ja haasteiden toteamisen jälkeen kerättiin sektoreiden välillä tietoa näkökulmista, joilla ongelmat ja haasteet voidaan ratkaista. Asiakkaille tarjottavia palveluita lähdettiin selkeyttämään, jotta asiakas kokisi Tanhuvaarassa tarjottavan palvelun laadukkaana aina myyntiprosessista palvelun tuottamiseen asti. Kehitettävästä työkalusta löytyi apuväline myyntitilanteen selkeyttämiseksi ja sitä lähdettiin toteuttamaan yhteistyössä myynti- ja opetussektorien kanssa. Myyjien näkökulmat kerättiin palvelun myymisen näkökulmasta ja opetussektorin palvelun tuottamisen näkökulmasta.

Palveluprosessin kuvaaminen on syytä aloittaa palvelun sisällön tarkasta määrittelemisestä, jolloin kyetään selvittämään palvelun tuottamiseen tarvittava aika ja resurssit realistisesti. Prosessien kuvaamisen tavoitteena on määrittää kaikki palvelutapahtuman toiminnot, joiden lopputuloksena tai aikana asiakas kokee saavansa palvelusta tarvitsemansa hyödyn tai arvon. (Jaakkola ym. 2009, 15- 16; Schmidt 2008.) Työkalun perusrakenteen löydyttyä lähdettiin kehittämään työkalun sisälle tulevien tuotekorttien rakennetta. Rakennetta määrittelyssä otettiin huomioon, että tuotekorteista löytyisi kaikki oleellinen tieto palveluprosessista sekä asiakkaan että myyjän näkökulmasta.

Kehitystyön tuloksia käsiteltiin työkalun koulutustilaisuudessa Tanhuvaaran Urheiluopistolla. Tilaisuudessa käsiteltiin työkalun hyödyntämistä konkreettisessa myyntitilanteessa, arvioitiin työkalun ominaisuuksia sekä pohdittiin mahdollisia lisäkehityskohteita. Myyjät näkivät työkalun tuomat hyödyt heidän omia työtehtäviä kohtaan sekä opetus- ja ohjaussektori myös työkalun toimivan tiedonsiirron linkkinä eri sektoreiden välillä. Työkalusta onnistuttiin luomaan käytännöllinen apuväline helpottamaan myyjien arkea, vähentämään päällekkäistä työtä, parantamaan asiakkaan kokeman palvelun laatua sekä yhtenäistämään Tanhuvaarassa tarjottavien palveluiden sisältöjä.

7 Työkalun arviointi

Voittavassa myyntikulttuurissa yhdistyvät tasapuolisesti organisaation kyvykkyyksien sekä yksilön taitojen kehittäminen ja nämä molemmat seikat kulkevat rinta rinnan. Organisaation kyvykkyydet ovat luotu helpottamaan ja selkeyttämään myyntityötä ja myös ihmisten taitoihin kiinnitetään riittävästi huomiota, jolloin he kykenevät hoitamaan tehtävänsä menestyksekkäästi. (Laine 2009, 25- 26.) Opinnäytetyön tuloksena kehittyä työkalua arvioitiin käyttöönottokoulutuksessa, jonka päätteeksi keskusteltiin työkalusta sekä kerättiin palautelomakkeella osallistujilta palaute työkalusta ja sen ominaisuuksista.

Työkalua arvioitiin kahdeksalla kysymyksellä, arviointiasteikoin ollessa yhdestä viiteen (heikko- erinomainen). Koulutustilaisuudessa oli paikalla viisi henkilöä, joista jokainen vastasi palautekyselyyn. Kaksi vastaajista toimivat Tanhuvaaran Urheiluopistolla myyntisektorilla, kaksi opetussektorilla ja yksi koulutus sekä myyntisektorilla. Myyntihenkilöistä toinen on työskennellyt Tanhuvaarassa alle puoli vuotta ja toisella työkokemusta on yli viisi vuotta, joten sekä uuden että kokeneen työntekijän arviot työkalun hyödyistä saatiin kirjattua. Vastaajat arvioivat työkalua seuraavin numeerisin arvoisin:

Aihe	Myynti- henkilö 1	Myynti- henkilö 2	Myynti/ koulutus	Opetus 1	Opetus 2
Työkalun sisällön selkeys	5	5	5	4	4
Työkalun käytön helppous	5	5	5	5	4
Hyödynnettävyys omassa työssä	5	5	4	4	3
Muokkautuvuus omaan käyttöön	5	5	5	5	4
Auttaako asiakaskohtaamisissa	5	5	5	4	5
Tuotekorttien rakenne	5	5	4	4	4
Tuotekorttien selkeys	5	5	4	4	4
Työkalun hyödynnettävyys perehdyttämiseen	5	5	5	5	5

Kysymykseen työkalun sisällön selkeydestä kolme vastaajaa arvioi sen erinomaiseksi ja kokonaisuudessaan kysymys sai keskiarvon 4,6. Huomionarvoista on että kaikki myyntisektorista piti työkalun sisältöä selkeänä ja ymmärrettävänä.

Asiakkaiden ongelmiin ja haasteisiin on löydyttävä ratkaisu nopeasti ja vaivattomasti, jolloin myyjienkin on toimittava ostamisen tukena ja mahdollistajana. Ajasta käsitteenä on tullut asiakkaille yhä arvokkaampaa ja sitä myyjienkin tulisi kunnioittaa nykypäivänä yhä enemmän. (Kankkunen & Östelund 2012, 51–53; Laine 2015, 118–119.) Neljä viidestä vastaajasta arvioikin työkalun käytön helppouden erinomaiseksi. Työkalun helppokäyttöisyys oli suunnittelussa tärkeässä osassa ja siihen tuotoksessa myös päästiin. Helppokäyttöisyyttä pidettiin myös oleellisena osana työkalun jalkauttamisessa toimintaympäristöön. Kaikki myyntihenkilöt arvioivatkin työkalun hyödynnettävyyden heidän oman työn näkökulmasta erinomaiseksi. Myös työkalun tuoma apu myyntitilanteissa ja asiakaskohtaamisissa sai myyntihenkilöiltä kiitosta. Työkalun sanottiin konkreettisesti auttavan myyntitilanteissa, jossa asiakas etsii lisää tietoa tuotteista. Enää ei tarvitse lähteä etsimään tietoa muualta, vaan se on nopeasti myyjän sekä asiakkaan saatavilla.

Työkalun sisällä olevien tuotekorttien rakennetta ja selkeyttä pidettiin vastaajien keskuudessa hyvänä. Kysymys tuotekorttien rakenteesta sai keskiarvon 4,2 ja kysymys niiden selkeydestä keskiarvon 4,4. Palautteen mukaan tuotekorttien sisällöstä löytyi kaikki oleellinen tieto selkeässä muodossa ja tärkeää oli vastaajien mielestä myös se, että tuotekortit olivat helposti muokattavissa omaan käyttöön sopiviksi. Tämä seikka edesauttaa vastaajien mukaan myös työkalun käytettävyyttä kokonaisuudessaan, koska työkalua on nopea muokata esimerkiksi uusien palveluiden tullessa palveluvalikoimaan.

Työkalun hyödynnettävyyttä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen pidettiin kaikkien vastaajien kesken erinomaisena. Loppuvuodesta Tanhuvaaraan tulleen myyntineuvottelijan mielestä, olisi kyseinen työkalu vähentänyt paljon ylimääräistä työtä ja auttanut työhön sisälle pääsemistä työsuhteen alussa, mutta paljon apua tulee työkalusta olemaan tälläkin hetkellä.

Tärkeitä myyntikyvykkyyteen vaikuttavia seikkoja ovat muun muassa myynnin työkalut, tehokas myyntiprosessi sekä selkeä ja kiinnostava tarjoomarakenne. Näiden toimintojen tarkoituksena on mahdollistaa tasalaatuinen ja yhtenäinen myyntityö sekä selkeyttää toimintaa ja tukea kaikkien myyntihenkilöiden työtä, myyntityön laadun takaamisessa. (Laine 2009, 21–22.) Kokonaisuutena työkalua pidettiin vastaajien keskuudessa organisaatiolle arvokkaana ja työntekoa helpottavana kokonaisuutena. Työkalulla kerrottiin myös olevan konkreettisia vaikutuksia myyntiprosessin vaiheiden kehittämiseksi, asiakkaan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Asetetut tavoitteet työkalua kohtaan täyttyivät palautteen perusteella hyvin ja työkalulla koettiin olevan vaikutusta myös laadun näkökulmasta.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työkalu tukemaan Tanhuvaaran Urheiluopiston myyntitiimin myyntiprosessia asiakaskontaktin aikana. Opinnäytetyön tuloksena onnistuttiin kehittämään myyntityössä hyödynnettävä, selkeä, helppokäyttöinen ja muokattava työkalu, joka palautteen perusteella konkreettisesti auttaa myyjiä asiakaskohtaamisen aikana. Työkalun sisälle onnistuttiin rakentamaan tuotekortteihin Tanhuvaaran Urheiluopiston käyttöön sopiva malli, yhteistyössä Tanhuvaaran myynti- sekä opetus- ja ohjaussektorin kanssa. Tuotekortit onnistuivat selkeyttämään käsityksiä myyjien ja ohjaajien välillä, jotta molemmat puhuvat asioista samalla kielellä. Tuotekortteihin saatiin avattua myös palveluprosessia koskevat oleelliset tiedot palvelun tuottamisen näkökulmasta. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessin aikana onnistuttiin kehittämään Tanhuvaaran Urheiluopiston myyntikulttuuria ja parantamaan myyntikyvykkyyttä työkalun avulla. Tärkeää oli onnistumisen kannalta, että Tanhuvaaran työntekijät ottivat kehitystyön omakseen ja auttoivat omalla panoksellaan kehitystyön viemistä onnistuneesti maaliin asti.

Työkalun arvioinnin kannalta olisi ollut hyvä saada työkalu aiemmin valmiiksi, jotta sitä olisi ehditty testata Tanhuvaarassa oikeassa myyntitilanteessa, sen toimivuuden takaamiseksi. Nyt työkalua kyetään arvioimaan vasta pääosin sen rakenteen, käytettävyyden ja sisällön näkökulmasta, mutta on realistista odottaa sen toimivan myös oikeissa asiakaskohtaamisissa, työkalusta saadun palautteen perusteella.

Työkalua lähdettiin suunnittelemaan työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen näkökulmasta, jossa itse kehittäminen perustuu suoraan työyhteisössä ja työssä havaittuihin ja tunnistettuihin ongelmiin ja tarpeisiin (Seppänen–Järvelä & Vataja 2009,13). Myyntihenkilöiltä saatu tieto myyntiprosessista ja kuinka sitä voitaisiin kehittää, auttoi työkalun rakenteen muokkaamisessa mahdollisimman käyttäjälähtöiseksi. Tanhuvaaran aikuisliikuntamenu toimi luonnollisena pohjana työkalulle, koska siihen oli jo valmiiksi määritelty Tanhuvaaran Urheiluopiston aikuisväestölle tarjottavat palvelut. Palveluiden sisältöjen määrittelemiseksi aikuisliikuntamenuun päätettiin lisätä hyperlinkillä tuotekortit jokaisesta palvelusta. Tuotekorttien tehtävänä oli määrittää kaikki oleellinen palveluun liittyvä informaatio, joka auttaa myyjiä myyntiprosessin aikana vakuuttamaan asiakkaalle, että hänen ongelmansa tunnistetaan ja ratkaistaan.

Luovan ongelmanratkaisun prosessista on hyötyä työpaikoilla, jossa samat ongelmat koskettavat useaa eri sektoria. Jos ongelmaa tarkastellaan ja käsitellään vain sektoreiden sisällä, voi monesti ratkaisutkin olla vain yhden sektorin näkökulmasta tarkasteltuja. Koostamalla samaan kehittämissryhmään työntekijöitä kaikista ongelmasta koskettavasta sekto-

reista, voidaan laajemmin löytää ratkaisuita tukemaan jokaisen sektorin työtä. Samalla kehittämistyön aikana voi nousta esiin uusia haasteita käsiteltävää asiaa koskien, kun eri sektoreiden työntekijät pääsevät yhdessä nostamaan esille näkökulmiaan, mistä ongelmat johtuvat ja kuinka ne voitaisiin ratkaista. Näin hyödynnettäisiin osaamisen jakamista ja sektoreiden sisäinen työ nähtäisiin osana laajempaa kokonaisuutta.

Tuotekortit osoittautuivat toimivaksi ratkaisuksi palveluihin liittyvän informaation jakamiseksi eri sektoreiden välillä Tanhuvaarassa. Kun tuotekorttien rakenne oli saatu hiottua myyjien ja asiakkaiden tarvetta vastaavaksi, voitiin palveluiden sisällöt ja erityisehdot määrittää yhdessä palveluiden toteuttamisesta vastaavan ohjaus- ja opetussektorin kanssa. Tuotekortteihin lopulta sisältyi yksitoista eri kohtaa, jotka kuvaavat palveluun liittyviä prosesseja ja erityisehtoja tuottamisen näkökulmasta. Näiden tehtävänä oli Tanhuvaarassa yhtenäistää käsityksiä palvelun myyjien ja tuottajien välillä, jotta koko organisaatiossa voidaan täyttää asiakkaille myyntitilanteessa annettavat lupaukset ja ristiriitailanteilta välttää myynti- ja ohjaussektorin välillä. Työkalun käyttöönottoilaisuudessa olisi ollut hyvä olla koko Tanhuvaaran Urheilupuiston myyntitiimi aina myyntipäällikköä myöten paikalla, mutta päällekkäisyyksien vuoksi se ei ollut mahdollista. Tilaisuudesta poissaolleille työkalun käyttöönoton opastus tapahtuu myöhemmässä ajankohdassa.

Opinnäytetyön tuloksena kehitetty työkalu hyödyttää koko Tanhuvaaran organisaatiota tiedon siirrettävyyden näkökulmasta. Nyt ajankohtainen tieto on jokaisen työntekijän saatavilla ja työkalun sisältö on helppo tarkistaa, tarpeen vaatiessa, palveluiden sisällöt ja erityisehdot nopeasti ja vaivattomasti. Työkalusta suurimman hyödyn Tanhuvaaran Urheilupuistolla saavat varmasti myyntitiimi. Työkalu parantaa myyntiprosessin laatua myös asiakkaan näkökulmasta, koska nyt palveluita koskeva tieto on nykypäivän vaatimuksien mukaisesti nopeasti saatavilla, vaikka puhelinkeskustelun aikana. Enää ei tarvitse asiakkaankaan odottaa, että myyjä ensin selvittää palvelua koskevat kysymykset muulta asiakasta tietävältä, vaan asiakas saa tiedon nyt ja heti.

Myös Tanhuvaaran opetus- ja ohjaussektori kykenee hyötymään työkalusta omassa työssään. Nyt palvelut on vakioitu tuotekortteihin ja ohjaajien ei tarvitse enää joutua tilanteisiin, jossa palvelua on myyty useammalle asiakkaalle kuin välineitä riittää. Asiakaslupaus kyetään työkalun ansiosta täyttämään Tanhuvaarassa paremmin kuin aiemmin ja tätä kautta myös palvelun laatuun vaikuttavat tekijät ovat kehittyneet työkalun ansiosta myönteiseen suuntaan. Työkalun hyödynnettävyyttä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen Tanhuvaaran urheilupuistolla ei sovi myöskään unohtaa. Nyt tarjottavia palveluita koskeva tieto on samassa paikassa, jolloin uusien työntekijöiden ei tarvitse enää kerätä ja sisäistää kaikkea tietoa itse, vaan se on kaikkien hyödynnettävissä työkalun sisällä.

Seuraava kehittämistehtävä Tanhuvaaran Urheiluopistolla voisi liittyä työkalun asiakasversion kehitykseen. Työkalu voisi tulla näkyviin Tanhuvaaran Urheiluopiston nettisivuille, josta asiakkaat voisivat itsenäisesti perehtyä palveluihin tarkemmin, ennen yhteydenottoa myyntihenkilöön. Tuotekortteja tulisi tähän käyttöön rajata hieman sekä tuotekorttien visuaaliseen ilmeeseen olisi myös käytettävä resursseja. Nyt tuotekorttien ulkonäköön ei kiinnitetty vielä huomiota, koska tuotekortit tulivat vain Tanhuvaaran henkilökunnan käyttöön ja nähtäville. Nyt kun työkalusta on olemassa valmis malli, niin sitä voitaisiin hyödyntää samalla periaatteella myös lastenliikuntamenuun, jolloin palveluihin liittyvä tieto saataisiin myös siltä puolelta kuntoon.

Lähteet

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. WSOYpro. Juva.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Luettavissa:
https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf.
Luettu: 20.3.2017.

Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Sanoma Pro Oy.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.

Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Docendo. Jyväskylä.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki. B-to-B myynnin uusi aika. Talentum Pro. Helsinki.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. 2002. Edita. Helsinki.

Tanhuvaaran Urheiluopisto. 2016. Myynninprosessikaavio.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti. Vaasa.

Schmidt, R. 2008. Requirements for the Service Process Lifecycle. Luettavissa:
<http://lams.epfl.ch/conference/bpmds08/program/paper3.pdf>. Luettu: 20.3.2017

Seppänen- Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS- Kustannus. Jyväskylä.

Toimintakertomus 2013, Tanhuvaaran Urheiluopisto

Viipurista savolaiseen järvimaisemaan. Tanhuvaaran Urheiluopisto. Luettavissa:
<http://www.tanhuvaara.fi/info/historia>. Luettu 20.11.2016

Liitteet

Liite 1. Myyntiprosessikaavio (salattu toimeksiantajan pyynnöstä)

LIIKUNTAMENU

- = Lempeää liikuntaa, joka sopii kaikille
- = Haastetta keholle sopivasti
- = Tehokasta menoa, hiki virtaa ja syke nousee

ULKO- JA LUONTOLIIKUNTA

Sykkeet seurannassa 45min./90 min.



- käydään läpi sykemittarin perustoiminnot
- tutustutaan sykerajoihin ja niiden käyttämiseen harjoittelun apuna

Suunnistus 45min/90 min



- kiintorastit 2,7km kuntoradan alueella

Määritä ja Merkitse -suunnistus 45 min



- Merkitse 2,7km ja 1,4km kuntoradan varrella olevat rastit karttaan

Pihasuunnistus/Rastikuntoilu 45 min



- opiston piha-alueella
- teemarastit

Melonta 90 min



- intiaanikanootit (6kpl), max 12 hlö /ohjaaja
- eskimokajakit(12kpl), max 16 hlö /ohjaaja

Kirkkovenesoutua 45 min / 90 min



- min 8 hlö, max 14 hlö

Seikkailutoimintaa 45 min/90 min



- tiimitoimintaa ja erilaisia tehtäviä luonnossa esim. pienryhmissä ongelmanratkaisua, tarkkuustehtäviä.

Sauvakävely 45 min



- sauvakävelyn tekniikkaa ja harjoitus

Kävelykokous tutuksi 45 min/90 min

- ohjattu kävelykokous ryhmän valitsemasta aiheesta

Retki Purnun bunkkerille 90 min / Kotaretki 90 min



- ryhmän/yksilöiden mukaan eripituisia reittivaihtoehtoja sauvakävelen/kävelen
- bunkkeriin tutustuminen (tarina Salpalinjasta) & venyttelyt bunkkerilla
- nokipannukahvit 2€/hlö / makkaranpaisto 1€/hlö
- lauluhetki / ohjelmaa kodalla

Liite 3. Esimerkki tuotekortti



Tuotteen nimi:	Sykkeet seurannassa!
Tuotekuvaus: (sisältö vaiheittain, vaiheiden ajallinen kesto, ajankohta jne.)	Tunnilla tutustutaan sykemittarin perustoimintoihin ja sykerajoihin sekä niiden käyttämiseen harjoittelun apuna. 90 minuutin tunnilla sykemittariin ja sykerajoihin tutustutaan ensin luentotilassa, jonka jälkeen siirrymme käytännön harjoitukseen kuntoradalle. 45 minuutin tunnilla sykemittarit puetaan heti tunnin alussa päälle, jonka jälkeen toimintoihin tutustutaan toiminnallisen osuuden aikana.
Ryhmäkoko: (min - max)	Max. n.20hlöä
Toiminta-alue:	1,2km lenkki/ Purnuvuoren 2,7km lenkki
Kesto:	45min/90min
Voimassaoloaika:	Ympäri vuoden
Kieli:	
Hinta:	
Hintaan sisältyy:	
Lisäpalvelut:	
Lisähinta:	
Muuta huomioitavaa:	<ul style="list-style-type: none">• 90minuutin tunnilla varattava myös luentotila.• Asiakkailta mahdollisuus käyttää omia sykemittareitaan.

Liite 4. Palautelomake työkalusta

Palautekysely 29.3.2017:

Ympyröi vastausvaihtoehto asteikolla 1-5 (heikko- erinomainen)

Millä sektorilla työskentelet? _____

1. Työkalun sisällön selkeys? 1 2 3 4 5
2. Työkalun käytön helppous? 1 2 3 4 5
3. Työkalun hyödynnettävyys omassa työssä? 1 2 3 4 5
4. Työkalun muokattavuus omaan käyttöön sopivaksi? 1 2 3 4 5
5. Auttaako työkalu asiakaskohtaamisissa? 1 2 3 4 5
6. Tuotekorttien rakenne? 1 2 3 4 5
7. Tuotekorttien selkeys? 1 2 3 4 5
8. Työkalun hyödynnettävyys uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi? 1 2 3 4 5

Kehitettävää:

Palautetta työkalusta:

Kiitos palautteesta!