



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

P3P-oppimisympäristö ja sen hyödyntäminen pk-yritysten markkinointi- ja myyntiosaamisen kehittämisessä

Manninen, Olli

Reikko, Joel

2014 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

P3P-oppimisympäristö ja sen hyödyntäminen pk-yritysten
markkinointi- ja myyntiosaamisen kehittämisessä

Manninen, Olli
Reikko, Joel
Liiketalous P2P
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2014

Manninen, Olli & Reikko, Joel

P3P-oppimisympäristö ja sen hyödyntäminen pk-yritysten markkinointi- ja myyntiosaamisen kehittämisessä

Vuosi 2014 Sivumäärä 84

Ammattikorkeakoulujen yhtenä tehtävänä on tuottaa opiskelijoille laadukasta koulutusta, jota voi hyödyntää pk-sektorissa. Markkinointi- ja myyntiosaaminen nähdään yleisesti pk-yritysten liiketoiminnan heikkoutena. Yrittäjien tiedot ovat vähäisiä opiskelijaprojekteista tai opiskelijoiden potentiaalista ja innostuksesta tehdä yhteistyötä yrittäjien kanssa. Opinnoissaan jo edenneiden opiskelijoiden osaamista tulisi hyödyntää nykyistä enemmän ja paremmin pk-yritysten toiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli ratkaista edellä mainittuja ongelmia yhdistämällä tuore tietotaito kokeneeseen asiantuntijuuteen. Tämä tuo opiskelijan yrittäjän arkeen, jolloin nämä voivat kehittää yhdessä yrityksen liiketoimintaa. Työssä tutustuttiin markkinoinnin ja myynnin avulla pk-yritysten mahdollisuuksiin hyödyntää ammattikorkeakoulujen oppimisympäristöä oman liiketoiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin aineistoa, joka kerättiin kolmesta projektista ja joissa tekijät olivat mukana. Oppimisympäristöä kehitettiin projektien aikana ja positiivisten tulosten innostamana sitä haluttiin kehittää lisää, mistä syntyi tämä opinnäytetyö. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista havainnointimenetelmää yrittäjille suunnatussa palvelumuotoilutyöpajassa sekä teemahaastattelumenetelmää asiantuntijahaastattelussa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui markkinoinnista, myynnistä, tuotteistamisesta, palvelumuotoilusta ja dialogisesta oppimisesta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi tuotteistettu, yhteisölliseen dialogiseen oppimiseen perustuva P3P-oppimisympäristö, joka pohjautuu Laurea-ammattikorkeakoulun kehittämisohjelman oppimisen, Learning by Developing (LbD), pedagogiseen malliin. Kehittämistyön lähtökohtana oli Peer to peer (P2P) -oppimisympäristö. P3P-oppimisympäristön ovat kehittäneet opinnäytetyön tekijät tukenaan ohjaajat Annemari Kuhmonen ja Päivi Pöyry-Lassila sekä yrittäjä Jari Ahde.

Johtopäätöksinä havaittiin, että yrittäjillä on tarve P3P-oppimisympäristön kaltaiselle palvelulle, kunhan he tietävät siitä. P3P-oppimisympäristö antaa opiskelijalle mahdollisuuden kasvaa yrittäjyyteen ja yrittäjä saa apua liiketoiminnan ja oman osaamisen kehittämiseen. Kehitysehdotuksina syntyi lukuisia ideoita palveluista, joita P3P-oppimisympäristössä voidaan tarjota, kuten yrittäjien sparrauspalvelu, nopean toiminnan joukot ja kummiopiskelija.

Asiasanat: markkinointi- ja myyntiosaaminen, P3P-oppimisympäristö, palvelumuotoilu, pk-yritykset, tuotteistaminen, dialoginen oppiminen, yrittäjyys

Manninen, Olli & Reikko, Joel

The development of marketing and sales competences of SME's in P3P learning environment.

Year	2014	Pages	84
------	------	-------	----

The main function of the Universities of Applied Sciences is to produce a high-quality education to students that can be utilized on the SME sector. Marketing and sales competences are generally seen as the weakness of the SME business. Entrepreneurs are unaware of the student projects, students potential and the dedication for working and learning with the entrepreneurs. Already advanced student knowledge should be utilized more in SME's operations. The aim of the thesis was to solve the above problems by combining the student's fresh know-how with the mix of entrepreneurs experienced expertise. This brings the student to the entrepreneur's daily life, so that they can develop together with the company's business. The basic of the thesis is the possibilities to utilize the SME's marketing and sales developing with the learning environment of Universities of Applied Sciences

This thesis deals the P3P-learning model, which brings the student to entrepreneur's everyday life so that they can develop together the company's business. The thesis also introduces trough marketing and sales the possibilities for the SME's to take advantage of P3P-learning model.

The thesis utilizes collected material of the three projects which authors have been involved. P3P-learnin model has been developed during the projects and the positive results had to be further developed with the creation of this thesis. The used research method was qualitative detection method, which was exploited in the service-design workshop and the expert interview. The thesis consists of the above-mentioned studies, in addition to theoretical frameworks of marketing, sales, productisation, service-design and triological learning.

The result of this thesis is a branded P3P-learning model, which is based on the Laurea University of Applied Science's Learning by Developing model's Peer to Peer (P2P) learning model which collaborative the pedagogic learning of the triological model. The P3P-learning model is developed by the thesis authors with the support of lecturer Annemari Kuhmonen and Päivi Pöyry-Lassila and also entrepreneur Jari Ahde.

As a conclusion the thesis authors found that entrepreneurs have a need for a P3P learning environment kind of service, as long as they are aware of it. P3P based learning environment will provide students to the opportunity to grow to the entrepreneurship and the entrepreneur gets help for the business and its own skills. Development proposals was generated a number of ideas for services that can be provided in P3P learning environment, such as entrepreneurs sparring, "rapid reaction forces" and student sponsoring.

Keywords: Entrepreneurship, marketing and sales competences, P3P-learning, productisation, service design, SME businesses, triological learning

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Pk-yritysten markkinointi- ja myyntiosaaminen	9
3	Markkinointiajattelu.....	10
3.1	Suhteet ja verkostot	12
3.2	Brändi ja asiakkaat	13
3.3	Sisältömarkkinointi	14
3.4	Markkinoinnin tulevaisuus	16
4	Tavoitteellinen myynti.....	18
4.1	Myyntistrategia.....	20
4.2	Myyjän henkilökohtaiset taidot.....	21
4.3	Myyntiprosessi.....	22
5	Tuotteistaminen	25
6	Palvelumuotoilu.....	28
6.1	Palvelumuotoiluprosessi	29
6.1.1	Määrittely.....	30
6.1.2	Tutkimus.....	30
6.1.3	Suunnittelu	34
6.1.4	Tuotanto	36
6.1.5	Arviointi.....	36
6.2	Palvelumuotoilumenetelmiä	37
7	Dialoginen oppiminen	38
7.1	Tiedonhankinta	39
7.2	Osallistuminen	41
7.3	Tiedonluominen.....	41
7.4	Jaettu asiantuntijuus	42
8	P3P-oppimisympäristön kehittäminen	43
8.1	Case 1: Markkinointi- ja myyntistrategioiden suunnittelu	43
8.2	Case 2: Markkinointi- ja myyntistrategioiden käyttöönotto	44
8.3	Case 3: Kasvuyrityksen strateginen talousjohtaminen.....	46
8.4	Oppimisympäristön sisäinen markkinointi	46
8.5	Palvelumuotoilun suunnittelu ja toteutus	47
8.5.1	Lähtötilanne ja tavoitteet	48
8.5.2	Prosessi	48
8.5.3	Aikataulu	48
8.6	Asiantuntijahaastattelun suunnittelu ja toteutus	53
9	Tulokset	54
9.1	Palvelumuotoilutyöpaja	56

9.2	Asiantuntijahaastattelu.....	60
9.3	Tuotteistettu P3P-oppimisympäristö	64
9.3.1	Yhteistyö, vuorovaikutus ja oppiminen	68
9.3.2	Innovointi ja kehittäminen.....	70
9.3.3	Työ ja tulos.....	72
10	Johtopäätökset	74
11	Kehitysehdotukset.....	76
12	Pohdinta	80
	Lähteet.....	81
	Kuvat.	83
	Taulukot	84

1 Johdanto

Opinnäytetyössä keskitytään Pk-yritysten myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen sekä toimintaan, jolla yritykset voivat hyödyntää ammattikorkeakoulujen palveluita yritysten kehittämisessä ja liiketoiminnan edistämässä. Teknologiateollisuus ry:n tekemän tutkimuksen (Miten pk-yritys menestyisi Suomessa 2014, 12-15) mukaan markkinointi- ja myyntiosaaminen tulisi saada vastaamaan kansainvälistä tasoa. Opinnäytetyössä selvitetään mahdollisuuksia parantaa pk-yritysten osaamisen tasoa sekä muotoilla ja tuotteistaa Laurea-ammattikorkeakoulun oppimisympäristöä työelämälähtöisemmäksi kuin nykyinen P2P-oppimisympäristö. Opintoissaan jo edenneiden opiskelijoiden osaamista tulisi hyödyntää nykyistä enemmän ja paremmin pk-yritysten toiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena on ratkaista edellä mainittuja ongelmia yhdistämällä tuore tietotaito kokeneeseen asiantuntijuuteen. Yrityksen ja opiskelijoiden synergian tulokset ovat molempia tahoja palvelevia sekä kehittäviä.

Valmistuneilla opiskelijoilla on ollut haasteita työllistyä koulutusta vastaaviin tehtäviin. Osataan siihen vaikuttaa yleinen markkinatilanne, mutta myös oppilaitosten vanhat toimintatavat. Enää oppilaitos ja opiskelija eivät voi ajatella, että opiskelun ainoa tarkoitus on saada opiskelijalle mahdollisimman paljon teoreettista tietoa. On siis keskityttävä osaamisen laatuun ja hyödynnettävä opiskelijoiden yksittäisiä vahvuuksia jo opiskeluaikana. Työelämässä on paljon ihmisiä, joilla on enemmän tietotaitoa ja kokemusta kuin valmistuneella opiskelijalla, mikä vaikeuttaa työelämään siirtyvän opiskelijan työnhakuprosessia. Oppilaitosten tulisi mahdollistaa opiskelijoille innovatiivinen koulutus, jossa tehdään tiivistä yhteistyötä työelämän kanssa. Opiskelijoilla on tarve saada jo opiskeluaikana kontakti työelämään ja mahdollisuus rakentaa omaa verkostoaan. Tätä opiskelija voi hyödyntää työharjoittelupaikan hankkimisessa, opinnäytetyön tekemisessä sekä opiskeluajan ja sen jälkeisessä työllistymisessä.

Oppilaitosten on tärkeää tehdä yhteistyötä pk-yritysten kanssa, koska se on iso opiskelijoita työllistävä sektori. Yhteistyön avulla oppilaitos pysyy tietoisena pk-sektorin tarpeista ja haasteista, jolloin se voi ohjata omaa toimintaansa ja opintojen suunnittelua. Oppilaitokselle on tärkeää tarjota laadukasta koulutusta ja pitää valmistuneiden opiskelijoiden työllistymisprosentti mahdollisimman korkealla. Pk-yrityksille yhteistyö oppilaitosten kanssa mahdollistaa opiskelijaprojektien hyödyntämisen omassa liiketoiminnassa sekä toimii yrityksen rekrytointikanavana. Oppilaitoksen yksi tarkoitus on tukea ja kehittää pk-yritysten liiketoimintaa ja tuottaa lisää resursseja yrityksiin. Laurea-ammattikorkeakoulu tilasi opinnäytetyön, koska pk-sektori ja yrittäjyys nähdään tärkeinä opiskelijoiden työllistymisen kannalta.

Tässä opinnäytetyössä oppimisympäristöllä tarkoitetaan opiskelun ja oppimisen ympäristöä, joka koostuu fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä. P2P-oppimisympäristössä fyysi-

sellä oppimisympäristöllä tarkoitetaan esimerkiksi Laurea-ammattikorkeakoulun tiloja, joissa opiskelu ja projektityöskentely tapahtuu. Psykkisesti opiskelu tapahtuu projektissa, joissa opiskelijalla on vastuu tiedon hankinnasta, ymmärtämisestä ja soveltamisesta käyttöön. Sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi asiantuntijalehtoreita, jotka toimivat projektien ohjaajina, seuraavat projektien etenemistä ja varmistavat opiskelijoiden osaamisen kehittämisen. Projektioppimisympäristössä sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan myös esimerkiksi erilaisten ja eri kansalaisuuksia edustavien opiskelijoiden työskentelemistä yhdessä tulosten saavuttamiseksi. (Meisalo, Sutinen & Tarhio 2003.)

Laurea-ammattikorkeakoulun kehittämispohjaiseen oppimiseen perustuva Learning by Developing on pedagoginen toimintamalli, jonka lähtökohtana on kehittämis- ja ongelmatilanteiden ratkaiseminen yhdessä työelämän kanssa. Toimintamalli perustuu opiskelijoiden itsenäiseen kehittämiseen, jota tehdään yhteistyössä työelämän kanssa. Tämä antaa opiskelijoille mahdollisuuden tutustua työelämään jo opiskelun varhaisessa vaiheessa, mikä parantaa työllistymismahdollisuuksia valmistumisen jälkeen tai sen aikana. Learning by Developing oppimisympäristö on muun muassa P2P, jossa liiketalouden opiskelijat työstävät projekteja yhteistyökumppaniyrityksen toimeksiantamana. (Learning by Developing 2007, 5-7.)

P2P-ympäristössä opiskelu tapahtuu tiimitöinä projekteissa, joita tehdään yrityksille, muille yhteisöille, kaupungeille ja kunnille. Projektin aiheena on jokin liiketaloudellinen kehittämis-tehtävä tai ongelma, jota opiskelijatiimi alkaa työstää. Projektin aikana opiskelijat opiskelevat toimeksiantoon liittyviä teorioita ja tekevät projektin käytännön tehtävät, joita voivat olla esimerkiksi markkinointisuunnitelma tai markkinatutkimus. P2P-ympäristön tarkoituksena on opettaa opiskelijalle projektityöskentelytaitoja, projektijohtamisen taitoja, tiedon hankintaa ja soveltamista sekä liiketalousosaamista.

Opinnäytetyössä käytettyjen case-projektien yhteistyökumppanina oli helsinkiläinen huhtikuussa 2013 perustettu kasvuyritys. Yritys tarjoaa isännöitsijöille ja taloyhtiöille verkkoviestintäkanavan sekä tiedonhallintajärjestelmän. Palvelun avulla isännöitsijä ja taloyhtiö voivat parantaa keskinäistä viestintäänsä sekä asukastyytyväisyyttä. Tiedonhallinnalla taloyhtiön kaikki tarpeellinen tieto voidaan tallentaa turvallisesti yhteen paikkaan, josta se on helppo löytää. Yrityksen toimisto sijaitsee Helsingissä ja toimintaa on koko Etelä-Suomen alueella.

Opinnäytetyön tavoitteena on pk-yritysten ja opiskelijoiden osaamisen kehittäminen sekä toimintaympäristön kehittäminen ja tuotteistaminen. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: 1. Miten yrittäjä pystyy kasvattamaan myyntiä keskittymällä itse ydintekemiseen? 2. Miten yrittäjä voi kehittää omaa osaamistaan? 3. Mistä yrittäjä saisi ulkopuolista resurssia markkinoinnin ja myynnin tekemiseen? 4. Miten P2P-oppimisympäristöä voidaan kehittää vastaamaan pk-yritysten myynti- ja markkinointiosaamisen tarpeita. Markkinointi ja myynti ovat

meidän syventäviä opintoja, joita olemme tehneet myös työkseen, joten omakohtaista kokemusta ja näkemystä aiheesta on.

Opinnäytetyö etenee johdannon jälkeen seuraavasti: luvussa kaksi käsitellään pk-yritysten markkinointi- ja myyntiosaamista, mikä johdattaa lukuihin kolme ja neljä, joissa käsitellään tarkemmin markkinointi- ja myyntiosaamisen osatekijöitä. Luvussa viisi vertaillaan tuotteistamisen perusteita luvussa kuusi esiintyvään palvelumuotoiluosaamiseen. Luvussa seitsemän käsitellään dialogista oppimista, luvussa kahdeksan esitellään case-projektit sekä palvelumuotoilutyöpajan ja haastattelun suunnittelu ja toteutus, palvelumuotoilutyöpajan ja haastattelun suunnittelu sekä toteutus, luvussa yhdeksän esitellään opinnäytetyön tulokset, joita ovat palvelumuotoilutyöpajan ja haastattelun yhteenveto sekä tuotteistettu uusi oppimisympäristö, luvussa kymmenen tarkastellaan opinnäytetyön aikana tehtyjä johtopäätöksiä, luvussa yksitoista opinnäytetyöstä syntyneet kehitysehdotukset ja luvussa kaksitoista pohdintaa itsearvioinnista.

2 Pk-yritysten markkinointi- ja myyntiosaaminen

Pk-yritys tarkoittaa mikro-, pien- tai keskisuurta yritystä, jonka palveluksessa on enintään 250 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. (Pk-yritysten uusi määritelmä - Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli 2006.) Pk-yritysten ongelmina on jo valmiiksi niiden pieni koko, yrityksen lyhyt elinkaari, strategiatyön ja resurssien vähyys, riippuvuus tärkeimmistä asiakkaista ja omistajajohtajan kyvystä, vähäinen markkinavoima ja jatkuvan innovoinnin kalleus. Näihin ongelmiin ammattikorkeakouluopiskelijoiden tuoma lisäresurssi, tuore teoretieto ja osaaminen tuovat helpotusta. Ammattikorkeakouluopiskelijoita hyödyntämällä pystytään myös vastaamaan pk-yritysten haasteisiin, joita niillä on uusien liiketoimintojen luomisessa ja kehittämisessä sekä liiketoimintamahdollisuuksien ja innovaatioiden kaupallistamisessa. Usein jo pelkän liikeidean haastaminen tai liiketoimintasuunnitelman päivittäminen tuovat uusia mahdollisuuksia Pk-yrityksen sidosryhmäverkostoissa. (Pihkala 2013.)

Innovointi ja tuotekehitys on Suomessa nähty enemmänkin suurten organisaatioiden kilpailuetuna. Myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä vaaditaan myös tuotekehityksen taitoja, koska 2010-luvulla asiakas johtaa tuote- ja palvelukehitystä. Pk-yritysten myynti- ja markkinointiongelmat johtuvat usein siitä, että asiakasta ei ole kuunneltu. B2B-myynnissä on usein tilanne, jossa tuotteen tai palvelun käyttäjä on asiakkaan asiakas. Tämä tuo haasteita, koska monet pk-yritykset keskittyvät vain maksavan asiakkaan kaltaiseen segmenttiin ja käyttäjä jää tuote- tai palvelukehityksen ulkopuolelle. Jos asiakas ei ole mukana tuotekehityksessä, tuotetta tai palvelua ei voi markkinoida oikein, jolloin myöskään myyntiä ei tule. (Hyyssalo 2009, 23.)

Teollisuuden teetetyn tutkimuksen (Suomalaisen teollisuuden tulevaisuus 2014) mukaan pk-yrityksillä on hankaluuksia etenkin tuotteiden kaupallistamisessa ja strategisessa markkinointi- ja myyntiosaamisessa. Etenkin markkinoinnissa pk-yritykset ovat usein kaukana asiakkaan haasteista ja tarpeista, jolloin myös asiakkaan sitouttaminen on vaikeaa. Suurin ongelma ei ole tuotteiden teknisissä ominaisuuksissa tai innovaatioissa vaan lisäarvon tuottamisen puuttumisessa, koska yritykset eivät osaa argumentoida tuotteiden tuomia hyötyjä. Lisäksi pk-yritykset kokevat, että haasteita tuovat myyntikanavien puute ja brändin heikko tunnettuus. Selkeä nykyaikainen trendi on muuttaa yrityksen toimintaa asiakastarpeen mukaiseksi. Tästä on todisteena se, että tutkimuksen mukaan asiakastarpeiden ymmärtämistä pidetään toiseksi tärkeimpänä asiana heti osaamisen jälkeen, kun puhutaan innovaatioiden onnistumisista.

Seuraavissa luvuissa käsitellään markkinointia ja myyntiä pk-yrityksessä. Luvussa kolme tarjotaan lukijalle markkinointiajattelun perusteita. Tavoitteena on saada ymmärrys siitä, mitä markkinointi pk-yrityksessä on ja ennen kaikkea, mihin se on menossa ja mihin tulee valmistautua. Tänäpäin suhteet, verkostot, brändimielikuva ja sisältömarkkinointi ohjaavat kuluttajat tuotteiden ja palveluiden luokse. Niin ikään neljännessä luvussa kerrotaan muutoksista myyntityössä, kuten myynnin johtamisesta tavoitteiden ja mittareiden avulla, myyntistrategioista ja myyntitaidoista. Myynti ja markkinointi kulkevat käsikkäin, mutta edelleen on ymmärrettävä se, että myynnin tarkoitus on ratkaista kauppa, jolloin markkinoinnin tehtävä on pohjustaa sekä tukea sitä. Suurin painopisteenmuutos on tapahtunut siinä, että yritys ei ole enää keskiössä, vaan asiakas, joka huomioidaan jo tuotteen tai palvelun suunnittelussa.

3 Markkinointiajattelu

Wikströmin (2013, 47) mukaan markkinointi on kaikkea sitä, millä yrityksen tuote tai palvelu saadaan kaupaksi. Se edellyttää, että yritys luo ainutlaatuisia arvoja asiakkaalle ja on ainoa laatuaan. Teollisen vallankumouksen aikaan markkinoinnin tavoite oli tuotteiden myynti. Silloin arvot olivat käytännönläheiset, kohderyhmänä suuret massat ja markkinointi keskittyi pääasiassa tuotekehitykseen. Informaatioteknologian aikaan markkinoinnin tavoitteena oli asiakastyytyväisyys ja markkinointitoimenpiteillä haluttiin erottua joukosta. Asiakasvuorovaikutuksella pyrittiin yksilöllisiin asiakassuhteisiin ja arvoihin sisällytettiin käytännöllisyyden lisäksi myös tunnetta. Markkinointia ohjasi tavoite olla yrityksenä ja tuotteena kuluttajien näkökulmasta hyvässä asemassa. Nykyisin markkinoinnilla tavoitellaan aiempaa arvolähtöisempää ja maailmaa parantavaa mielikuvaa, jossa visio ja missio ohjaavat vahvasti markkinoinnin toimintaa hyödyntäen uutta ja koko ajan kehittyvää teknologiaa. Ajatellaan, että ihminen on kokonaisuus, jonka tunteisiin ja käyttäytymiseen voidaan markkinoinnissa vaikuttaa. (Kotler, Kartajaya & Setiwan 2011, 17-20.)

Monet yritykset ymmärtävät, että markkinointi on kaikkea sitä, mitä yrityksessä tapahtuu ja mitä asiakas näkee. Kyse on yrityksen brändistä ja toimintakulttuurista, joka ulottuu asenta-
jan käyttäytymisestä aina johtoportaan viestintään. Kaikki se, mitä työntekijä kokee, peilau-
tuu myös asiakkaaseen, oli kyse sitten huonosta tai hyvästä asiakastapahtumasta. Parhaimmil-
laan markkinointi on sitä, että kauppa käy, vaikka aktiivista myyntityötä ei ole. Markkinoinnin
peruseriaate on ajatella toimintaa asiakkaan silmin. Jotta markkinointi toimii segmenttiin
suunnitellulla tavalla, täytyy sille luoda raamit eli markkinointistrategia. Hyvän brändimieli-
kuvan ylläpitäminen vaatii sen, että jokainen osa yrityksessä toimii strategian mukaisella ta-
valla. Jokainen yrityksen työntekijä luo vahvaa brändiarvoa asiakkaalle toimiessaan kuten
asiakaslähtöisessä markkinointistrategiassa on päätetty. Asiakas jakaa arvoa kertomalla ko-
kemuksiaan muille ja tuo mahdollisesti uusia asiakkaita yritykselle ilman erillistä uusasia-
kashankintaa. (Wikström 2013, 46-49.)

Ostokäyttäytymisen muutos on vaikuttanut suuresti monen pk-yrityksen arkeen. Kun siihen
lisätään vielä tuotantokustannusten kasvu, on selvää, että moni yritys on joutunut mietti-
mään, millä keinoin myyntiä voi lisätä. Markkinointiajattelussa ollaan niin kotimaassa kuin
globaalisti jakautumassa kolmeen osaan: myyntiorientoituneisiin, brändääjiin ja luoviin uudis-
tajiin. Myyntiorientoituneet ajattelevat markkinoinnin, viestinnän ja myynnin erillisinä osina
toisistaan, jolloin markkinointi toimii ainoastaan myynnin tukena ja brändi sen työkaluna.
Brändääjät tuovat markkinoinnin olennaiseksi osaksi yrityksen strategiaa, ja brändi rakenne-
taan asiakaslupausten mukaiseksi suurilla taloudellisilla kohdistuksilla. Luovat uudistajat nä-
kevät markkinoinnin kaikessa liiketoiminnassa. Brändiä rakennetaan yhdessä asiakkaiden ja
sidosryhmien kanssa kustannustehokkaasti ja systemaattisesti, jolloin yhdessä tekeminen pei-
loutuu yrityksen kaikkeen toimintaan. Luovat uudistajat ovat askeleen edellä muita yrityksiä,
sillä he pystyvät pienilläkin uudistuksilla vaikuttamaan kohderyhmään sekä luomaan uutta
markkinaa uudistuksilla ja kokeiluilla. Pienellä markkinointiresurssilla toimiva yritys voi omak-
sua luovan uudistajan markkinointiajattelun myynnin kasvattamiseksi. Näin taloudellisia re-
sursseja ei kulu kalliisiin ja suuriin kampanjoihin, joista voi koitua tappiota. (Wikström 2013,
80-81.)

Markkinointi tarvitsee puitteet eli markkinointistrategian, jotta sitä voidaan tehdä yhdessä
muiden liiketoimintaprosessien kanssa. Markkinointistrategian ydin muodostetaan yhdistämäl-
lä asiakas- ja markkinointisuuntautuneisuus, toimintaprosessien koordinoinnit sekä kannatta-
vuustavoitteet. Markkinointistrategia perustuu liiketoimintastrategiaan ja liiketoimintamalliin
asetetuista tavoitteista. Se vaatii johtamiselta operatiivista tahtotilaa strategian toteuttami-
seksi ja näkemystä markkinointistrategian olemassaololle. Yritysjohdon näkemys lisäarvon
tuottamisesta asiakas- ja verkostosuhteisiin on perusta markkinointistrategian sisällölle. Koska
markkinointi ei saa tuntua pelkästään kulurasitteelta yritykselle, on tärkeää huomioida miten
lasketaan taloudellinen ansainta pelkän lisäarvon perusteella. Markkinointia mitataan tulok-

sella, ja sen tärkein tehtävä on kasvattaa arvoa, liikevaihtoa ja -voittoa asiakkaille, omistajille sekä verkostokumppaneille. Markkinointiin kohdistuvia strategioita on useita haaroja, mutta yleisin ja ehkä tärkein markkinointistrategia on asiakassuhteisiin panostava strategia eli suhdemarkkinointi. (Tikkanen, Aspara & Parviainen 2007, 57-60.)

Markkinointistrategiaa voi tehdä kahdella tapaa tai ulkoistaa se kokonaan. Yrityksellä voi olla kokoaikaisia markkinoijia markkinointi- ja myyntiorganisaatioissa, tai sitten kaikki yrityksen työntekijät vaikuttavat markkinointiin suorasti tai epäsuorasti. Markkinointiorganisaatiossa työskentelevät markkinoijat toteuttavat markkinointia osana liiketoimintastrategiaa ja ylimmän johdon tehtäväksi jää strateginen ohjaus, resurssien varmistaminen, mittareiden seuraaminen sekä kannusteet. Jos strategiaa johtava ylin johto ei ymmärrä markkinoinnin ja myynnin hyötyjä, sen tulee rekrytoida tiimi, joka visioi vahvalla markkinointiosaamisella varustetun yrityskonseptin. Markkinointi- ja myyntiosaaminen nähdään suurimpana yksittäisenä heikkoutena suomalaisissa pk-yrityksissä. Syynä tähän on, että useissa yrityksissä markkinointi- ja myyntiorganisaatio työskentelee erillään tuotekehityksestä. Tämä on seurausta jatkuvasta ulkoistamisesta, joka voidaan välttää vain tekemällä yhteistyötä oman organisaation ja koko muun verkoston kanssa. (Tikkanen & Vassinen ks. Laukkanen 2007, 200-201.)

3.1 Suhteet ja verkostot

Asiakassuhteet ovat markkinoinnin päätehtävä. Tikkanen ym. (2007) mukaan avainasiakkaiden tunnistaminen ja kunnianhimoinen johtaminen takaa kasvuyrityksen menestyksen. Asiakassuhdekantaa johdetaan CRM-ohjelmien (Customer Relationship Management) avulla. Nämä ohjelmat mahdollistavat nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tuntemisen, segmentoinnin, nopean reagoinnin markkinointitoimenpiteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin, asiakassuhteiden ylläpitämisen luomisesta ja tarvittaessa myös lopettamiseen sekä asiakkaiden kertomien mielikuvien huomioimisen. Näiden avulla yritys osaa markkinoida asiakassegmenteille oikeita asioita oikeilla tavoilla ja asiakkaan ympärille voidaan rakentaa haluttua brändimielikuvaa. Asiakassuhteista kehittyy yrityksen ansaintalogiikka. Kassavirrat syntyvät ainoastaan myymällä nykyisille tai uusille asiakkaille. Kassavirtoihin voidaan vaikuttaa myös palveluihin liittyvillä kustannuksilla tai aikaistamalla asiakkaiden maksuja. Viimeisimpänä mainittuun toimii muun muassa verkkolaskutus, jossa asiakas maksaa samalla, kun tuote tai palvelu tilataan. (Tikkanen & Vassinen ks. Laukkanen 2007, 191-194.)

Kotler ym. (2011, 48-50) ennustavat, että markkinoinnin osa-alueet, tuote- ja palveluhallinta, asiakashallinta ja brändin hallinta muuttavat muotoaan tulevaisuudessa. Tuote- ja palveluhallinnan neljä tai seitsemän P:tä (product, place, price, promotion, people & physical environment) muuttuu yhdessä luomiseksi. Asiakashallinta muuttuu segmentoinnista, kohdentamises-

ta ja asemoinnista yhteisöllistämiseksi. Brändien hallinta muuttuu brändien rakentamisesta ainutlaatuisuuden kehittämiseksi.

Yksi tapa tuoda ainutlaatuisuutta esiin on engagement-markkinointi, jonka tavoitteena on sitouttaa yritys ja asiakas win-win-tilanteeseen. Tämä tarkoittaa, että yritys pyrkii ottamaan asiakkaan mukaan markkinointiviestintään ja kasvattamaan aineetonta lisäarvoa, jotta asiakassuhde vahvistuisi. Engagement-markkinointi on pitkäjänteistä työtä, jota voidaan ajatella yhteistyöprosessina asiakkaan kanssa. Sen perusideana on selvittää asiakkaan tarpeita ja ostokäyttäytymistä, joilla yritys sitouttaa asiakkaan brändiin. Tarkoituksena on luvata oikea asia, kertoa se yllätyksellisesti ja toteuttaa se osallistavasti. (Takala 2007, 16-32.)

Asiakassuhteen etenemisen vaiheita on Takalan (2007, 21, 127) mukaan kymmenen. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan asiakas. Asiakkaalle kerrotaan brändilupaus, vaikka yritys on tuntematon asiakkaalle. Toisessa vaiheessa asiakasta autetaan muistamaan brändilupaus, jonka hän on kuullut aikaisemmin. Kolmannessa vaiheessa lisätään tunnettuutta, koska asiakas saattaa muistaa spontaanisti kuulleensa brändilupauksen. Neljännessä vaiheessa myyjä pyrkii luomaan mielikuvaa, jotta asiakas muistaisi brändilupauksen sisällön brändistä puhuttaessa. Viidennessä vaiheessa asiakas mieltyy brändiin ja muistaa brändilupauksen sekä harkitsee ostamista. Kuudes vaihe on tärkeä myyjälle, koska asiakas haluaa nähdä yrityksen osaamisen ja kokeilla tuotetta tai palvelua käytännössä. Seitsemännessä vaiheessa asiakas tekee ensioston ja yrityksen tulee toteuttaa brändilupaus. Kahdeksas vaihe on uusintaosto, jossa asiakas omaksuu brändin ja haluaa, että lupaus toteutuu uudelleen. Yhdeksäs vaihe on asiakkaan brändiuskollisuus, jossa asiakkaasta tulee brändin rakastaja, jolloin hän ei osta kilpailijoilta. Kymmenes vaihe on suosittelu, jossa asiakkaasta tulee brändin evankelista, jolloin hän uskoo brändin lupauksiin ja suosittelee brändiä muille.

Suhdemarkkinoinnin ajattelutapaan kuuluu, että markkinointi on paljon muuta kuin perinteiset markkinoinnin toimintaprosessit, analysointi, suunnittelu, toteutus ja kontrollointi. Asiakas näkee yhden brändin eikä monta erillistä liikkuvaa osaa, joiden pitää toimia synergiassa. Asiakas toivoo brändilupauksen toteutuvan eikä häntä kiinnosta, miten tai mitä keinoja on käytetty, kunhan lupaus toteutuu. (Tikkanen & Vassinen ks Laukkanen 2007, 201.)

3.2 Brändi ja asiakkaat

Brändille on ominaista, että sitä ei ole suunnattu yhden ihmisen tarpeisiin. Brändi on yrityksen olemus ja tapa toimia. Sitä voidaan mitata yrityksen tunnettuudella, haluttavuudella, uskollisuudella ja suositeltavuudella. Yrityksen tulisi pyrkiä brändäämään olemuksensa siten, että siitä muodostuisi yritykselle ja asiakkaalle vuorovaikutteinen suhde, jonka perusta on luottamus ja arvostus. (Wikström 2013, 49-51, 61.)

Vahva brändi muodostuu neljästä elementistä, joita ovat aistit, kokemukset, teot ja yhteenkuuluvuuden tunne. Brändiä ei voi täysin hallita, koska se on tunne, joka muodostuu vastaanottajien eli asiakkaiden mielessä sisällä. Asiakas käyttää aistejaan tuotteen tai palvelun fyysiisiin ja psyykkisiin ominaisuuksiin. Kyse ei ole pelkästään itse tuotteesta tai palvelusta, vaan aisteihin liittyy koko yrityksen kokonaisilme ja se, mitä emotionaalisia reaktioita se herättää. Näitä ovat muun muassa yrityksen nimi, graafinen ilme, palveluiden helppokäyttöisyys ja pakkaus. Kokemukset ovat kaikkea sitä, miten asiakas kokee myyjän häntä palvelevan. Hyvät kokemukset välittyvät toisinaan muille, mutta huonot kokemukset leviävät kulovalkean tavoin vaikkapa sosiaalisessa mediassa. Siksi on tärkeää, että yrityksellä on vahva brändi ja kaikkia asiakkaita pidetään tärkeinä eli annetaan brändilupaus ja toteutetaan se. Teot ovat toisinaan myyjästä tai yrityksestä riippumattomia asioita, mutta ostoprosessia voidaan avittaa opastamalla, tekemällä ostamisesta helppoa ja suosittelemalla. Teot ovat asiakkaan sisällä tapahtuvien emotionaalisten tunteiden seurauksia, joihin ei aina voi vaikuttaa. Yhteenkuuluvuus liittyy jälleen emotionaalisiin tunteisiin. Kun asiakas tietää kuuluvansa johonkin ryhmään ja pääsee vaikuttamaan siihen, tuntee hän olonsa tärkeäksi. Brändillä on oltava markkinoilla selkeä rooli ja sen tulee herättää tunteita niin puolesta kuin vastaanakin. Tärkeimpänä asiana voidaan ajatella brändiin sidottua vahvaa arvolupaus, jotta asiakkaat voivat ihailla, käyttää ja arvostaa valitsemaansa brändiä. (Wikström 2013, 52-60.)

Hyvän mission markkinointi kuluttajalle perustuu kolmeen vaiheeseen eli luo, jaa ja toteuta. Ensimmäinen vaihe on luoda jotakin uutta eli keksiä epätavallisia liikeideoita. Toinen vaihe liittyy hyvään ja liikuttavaan tarinaan yrityksen olemassaolosta ja historiasta. Ilman kuluttajia yrityksen missio ei tule kuulluksi. Jotta missio leviää kuluttajien keskuuteen, on sen kolmas vaihe kuluttajien osallistaminen tarinan eteenpäin viemiseksi. Mitä yksinkertaisempi missio on, sitä helpommin kuluttajat omaksuvat sen ja hyväksyvät pienet suunnanmuutokset yrityksen liiketoiminnassa. (Kotler ym. 2011, 67-70.)

3.3 Sisältömarkkinointi

Kurvisen (2013) mukaan potentiaalinen asiakas on käynyt jo 2/3 ostoprosessista läpi ennen yhteydenottoaan. Lisäksi yhteydenottojen väheneminen ja tarjouskannan kasvu viittaa siihen, että asiakkaat haluavat vain tarjouksen myyjältä, jotta he pääsisivät eroon myyjästä. Muutos saadaan aikaiseksi vain, jos myyjä ymmärtää asiakkaan tarpeet jo tiedonhakuvaiheessa ja ymmärtää ongelman jo etukäteen. Ei riitä, että ymmärtää itse tuotteen, jos asiakasymmärrystä ei ole. Monet yritykset harrastavat sisältömarkkinointia, mutta ongelma nousee usein esiin, kun yksilöllistä räätälöintiä tehdään asiakkaalle. Pahimmassa tapauksessa sisältöä on olemassa, mutta sitä ei markkinoida. Tällöin asiakas ei voi tietää, miten yritys ratkaisee juuri hänen ongelman. Kurvinen (2013) jakaa sisältömarkkinoinnin löydettävyyteen, haluttavuuteen

ja merkittävyyteen. Yritys, joka tekee palvelut helposti ymmärrettäviksi käyttämällä asiakkaiden termejä ja jossa sisältö on selkeästi esillä, luo hyvän lähtökohdan olemassaololleen. On tärkeää, että sisältö on haluttava ja usein syy, miksi sisältöä ei ole luettu tai tutkittu joutuukin usein siitä, ettei se ole ollut alkuun kiinnostava. Merkittävyyden voi ansaita ainoastaan tuomalla aidosti ongelmanratkaisukykyä esiin ja ymmärtämällä asiakkaan tarpeita. Ihmisiä eivät kiinnosta yrityksen tuotteet tai palvelut vaan se, että nämä ratkaisevat jonkin ongelman tai tarpeen. Nyt ja tulevaisuudessa tuote- ja palvelulähtöisiä myyjiä ei enää tarvita, kun yritys ymmärtää asiakasta ja rakentaa markkinoinnin asiakaslähtöisyyden ympärille. (Kurvinen 2013)

Sisältöstrategia (Content Strategy) on tapa, jolla yritys voi hyödyntää verkkoa myynnin tukemiseen. Sen tulee olla yhtenäinen ja houkutteleva jatkumo, joka tukee asiakaslähtöisyyttä. Maailmanlaajuisten trendien vuoksi markkinointia tulee muuttaa, koska osaaminen on erikoistunut. Asiakkaat tietävät aikaisempaa enemmän ja tuote-esittelyt ja luvutut toimitusajat eivät yksinkertaisesti enää riitä. Yritysten tuleekin johtaa asiakkaita sisältömarkkinoinnilla verkossa, jotta asiakkaat oppisivat jotain, mitä he eivät vielä tienneet. Asiakkaiden tavoittaminen on vaikeutunut, koska käytössä on useita eri kanavia. Tulevaisuudessa segmentit muodostuvat siten, että asiakas valitsee itselleen arvokkaan kanavan, johon yritykset luovat sisältöä. Yksi suurimpia huomioita on kuitenkin on markkinointisisältöjen määrän kasvu. Keskeyttämismarkkinointi eli bannerit ja mainospuheet kesken blogitekstien tai yritysesittelyn ovat saaneet negatiivista palautetta asiakkailta. Asiakkaat eivät lue niitä ja he haluavat itse valita kanavansa, josta lukea tuote-esittelyjä tai tutustua palveluihin. (Keronen 2013, 9-12.)

Keronen (2013) on sitä mieltä, että sisällöntuottaja voi olla kuka tahansa yrityksestä, joka ymmärtää toimialaa ja osaa hyödyntää sisällöntuottamista. Markkinoija toimii välittäjänä yrityksen ja asiakkaan välillä. Usein markkinoija ei ole edes nähnyt yrityksen asiakkaita tai ymmärrä yrityksen prosesseja ja kannattavuusajatteluun. Jotta markkinoijaa alkaisi kiinnostaa edellä mainitut asiat, tulee hänen luoda sisältöä, joka kiinnostaa asiakkaita. Näin markkinoija pääsee vaikuttamaan myös prosesseihin ja kannattavuusajatteluun, koska hän tietää mitä asiakkaat haluavat. (Keronen 2013, 14.)

Sisältömarkkinoinnin tulee olla alan trendien mukaista, mutta niistä hyödynnetään vain ne asiat, joiden uskotaan tuottavan lisäarvoa asiakkaille. Sisällössä tulee olla viittaus lähteeseen ja siinä tulee perustella asiakkaalle, miksi sisältöä kirjoitetaan. Säännöllisyys on tärkeää. Sisältöä olisi hyvä luoda säännöllisesti vähintään kuukausittain, mutta enintään kerran viikossa. Sisällöntuotannossa on tärkeää, että asiakkaat löytävät kanavat ja voivat jakaa sisältöä muissa medioissa. Huomioitavaa on, että tekstit on kirjoitettu asiakkaan näkökulmasta. (Keronen 2013, 18.)

Onnistunut sisältömarkkinointiprosessi alkaa hyvistä kirjoituksista, joita yritys tekee. Tiedonhakija etsii toimialan trendejä hakukoneista ja sosiaalisista medioista. Tiedonhakija löytää yrityksen sivuston ja parhaassa tapauksessa syntyy muistijälki. Seuraavalla kerralla, kun tiedonhakija etsii tietoa trendeistä, hän palaa sattumalta yrityksen sivustolle, jossa on tuttua sisältöä. Muistijälkeä yrityksestä ei välttämättä ole, mutta sisällön tyyli on alitajunnassa. Tiedonhakija huomaa löytäneensä sivun useaan kertaan ja odottaa, mitä yrityksellä on kerrottavaa. Tässä vaiheessa tiedonhakija alkaa yleensä seuraamaan tätä kanavaa sosiaalisessa mediassa tai tilaa tuoreimman sisällön sähköpostiin. Lopulta tiedonhakija muuttuu potentiaaliseksi asiakkaaksi, joka esittää kysymyksiä, kommentoi, jakaa sisältöä ja suosittelee. Potentiaalinen asiakas haluaa lukea omaa näkökulmaa yrityksen sisällöstä. Sisällön tulee tukea sitä, mitä potentiaalinen asiakas kertoo sidosryhmilleen neuvotteluissa. Tarjouksen tekovaiheessa myyjän tulee syventää asiakkaan ymmärrystä ja pienentää ostamiseen liittyviä esteitä omalla asiantuntevuudellaan. Asiakkaan tehdessä sopimuksen muuttuu hän potentiaalista asiakkaasta nykyiseksi asiakkaaksi. Nykyinen asiakas haluaa parantaa omaa toimintaansa ja kehittää sitä. Yritys pyrkii auttamaan asiakasta tavoitteiden saavuttamiseen ja kehittää asiakkaalle uusia toimintatapoja. Asiakassuhde muuttuu syvemmäksi ja asiakas alkaa luottamaan yrityksen toimintaan, jolloin yrityksen rooli muuttuu asiantuntijaksi, joka kouluttaa ja neuvoa asiakasta. (Keronen 2013, 19,37.)

3.4 Markkinoinnin tulevaisuus

Collins & Hansen (2013, 77-106.) ovat tutkineet 30 vuotta epätavallisen hyvin menestyneitä yrityksiä ja niiden johtamisstrategioita. Nämä yrityksen erottuvat joukosta muun muassa tekemällä pieniä testejä ja tuomalla innovaatioita markkinoille kasvamaan. Näitä testejä kutsuttiin luodeiksi ja tarkoitus oli oppia mikä toimii ja mikä ei. Mikäli innovaatio ei kasvanut markkinoilla, se otettiin pois ja ammuttiin uusi "luoti". Periaatteena oli, että luodit, joita ammutaan, ovat tuotanto- ja markkinointikustannuksiltaan pieniä ja niiden mahdolliset negatiiviset vaikutukset ovat pieniä yrityksen kokoon nähden. Kun "luodille" löytyy markkinarako, siihen ammutaan tykillä eli panostetaan innovaation markkinointiin ja kehittämiseen. Collin- sin ja Hansenin (2013) mukaan ensin luoteja, sitten tykillä-mentaliteetti on parempi selitys epätavallisten yritysten menestymiselle kuin se, että johtajat olisivat epätavallisen hyviä enustamaan tai keksimään yksittäisiä mullistavia innovaatioita, joihin panostetaan suurella volyyymilla ja jotka tuodaan vasta valmiina markkinoille.

Wikströmin (2013, 28-33) mukaan paras paikka kokeilla uusia innovaatiota, tapoja ja markkinointia on markkina. Markkinoilla voidaan myös kokeilla erilaisia kommunikaatiotyylejä eri segmenteille. Totuus on kuitenkin se, että yritys ei voi tietää, myykö innovaatio, kun se valmistuu, mutta ainakin yritys saa asiakkailta tärkeää tietoa kehitykseen. Ennen yritykset ajattelivat vain kasvua, ja markkinointiin joko panostettiin kalliisti tai sitten markkinoinnin te-

hoon ei uskallettu panostaa, koska sen suoriin hyötyihin ei uskottu. Nykyisin tilanne on toinen ja yritykset toimivat kehityksen ehdoilla. Pääpiirteisesti kehitys luo mahdollisuudet kasvuun ja kasvu mahdollistaa jatkokehityksen. Nykyinen ajattelutapa onkin, että markkinointi on kokeilemista ja nopeaa reagointia. Tämä ei välttämättä vaadi suuria taloudellisia resursseja, koska yrityksen kaikki osa-alueet ylläpitävät tätä ajattelumallia. Suurimmat menestystarinat ovat syntyneet kokeilemalla ja epäonnistumalla, jolloin on korjattu virheitä ja opittu.

Wikström (2013, 30-31) toteaaakin, että varsinkin suomalaisissa teknologiayrityksissä oli yleistä, että keskeneräisiä tuotteita tai palveluja ei tuotu markkinoille tai että uusista keksinnöistä ei kerrottu mitään. Ongelmana oli kuitenkin se, että resursseja saattoi mennä hukkaan eivätkä hyvät innovaatiot menestyneet, koska joku muu oli jo tuonut ne markkinoille aikaisemmin. Uusi sukupolvi sen sijaan uskoo, että tuote voidaan laskea markkinoille, jotta sitä voitaisiin kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa. Mikäli markkinat eivät ota tuotetta vastaan eikä se kehity tai paranna brändin arvoa, voidaan todeta, että markkinoille laskettu tuote epäonnistui nopeasti (Fail Fast). Tämä on yksi tapa kokeilla innovaation mahdollista menestystä. Huonoa ei silti kannata päästää markkinoille, koska se vaikuttaa jo yrityksen brändiin kokonaisvaltaisesti.

Taulukosta 1. voidaan todeta, että markkinoiden painopisteen suurin muutos on tapahtunut karrikoidusti itsekkyydestä ja omistushaluisuudesta avoimeen ja asiakkaan arvo- ja tarvelähtöiseen suuntaan. Tuotteet ja palvelut rakennetaan tulevaisuudessa asiakkaan ympärille, jolloin myyjä ratkaisee asiakkaan ongelmat ilman perinteisiä myyntiargumentteja. Sama pätee myös B2C- (Business-to-Customer) ja B2B- (Business-to-Business) -jaottelussa, joka muuttuu entistä enemmän vuorovaikutteiseksi, eli asiakas myy asiakkaalle tai brändi ihmiselle (Brand-to-Person ts. B2P). Tätä ajattelua hyödynnetään myös verkkokaupan käyttöliittymissä, jossa asiakas voi jakaa hyvän palveluelämyksen verkostolleen. Tällöin asiakas toimii yrityksen markkinoijana ja yritys on ansainnut asiakkaan huomion. Ennen riitti, että yritys on verkossa läsnä. Nykyisin verkkosivustot optimoidaan, jotta asiakkaat löytävät oikeilla avainsanoilla haluamansa palvelut tai tuotteet. Jatkossa sosiaaliset verkostot luovat mahdollisuuden, että asiakkaalle sopiva brändi on juuri siellä, missä asiakaskin. Suurimpia edelläkävijöitä ovat yritykset, jotka ymmärtävät epäsuoran tuloksellisuuden, jossa myydään ilman myymistä, toimitaan tuloslähtöisyyden sijaan tehtävälähtöisinä, annetaan asiakkaalle mahdollisuus kehittää brändiä sekä jopa kouluttaa työntekijöitä ja tuottaa yritykselle sisältöä. (Wikström 2013, 82-83.)

Ennen	Nyt	Jatkossa
Tuloslähtöisyys	Visiolähtöisyys	Tehtävälähtöisyys
Imagon varjeleminen	Läpinäkyvyyden korostaminen	Arkitodellisuuden kommunikoiminen
Tyrkyttävä myyminen	Ostamisen helpottaminen	Myyminen ilman myymistä
Totaalinen brändikontrolli	Dynaaminen brändikontrolli	Avoin brändin luominen ja rakentaminen
Ominaisuuskeskeisyys	Etu- ja hyötykeskeisyys	Arvokeskeisyys
Huomion varastaminen	Huomion kerjääminen	Huomion ansaitseminen
Massoille kohdennettu	Demografisesti kohdennettu	Yhteisön arvomaailmaan kohdennettu
Yritys- ja tuotokeskeisyys	Asiakaskeskeisyys	Asiakaan vaikutuspiirikeskeisyys
Suljettu	Rajoitettu	Kaikille avoin
B2B ja B2C -jaottelu	Ihmiseltä ihmiselle -ajattelu	Asiakkaalta asiakkaalle -ajattelu
Asiakastyytyväisyys hyvällä palvelulla	Asiakastyytyväisyys kokemuksellisella palvelulla	Jaetun palveluelämyksen aikaansaaminen
Verkkoläsnäolo	Hakukoneoptimointi	Sosiaalisten verkostojen optimointi
Lokaalisuus	Globaalisti lokaali	Globaalisuus
Työntekijä suorittajana ja asiakaspalvelijana	Työntekijä puolestapuhujana	Työntekijä sanansaattajana
Asiakas ostajana	Asiakas suosittelijana	Asiakas myyjänä
Oman sisällön tuottaminen	Oman sisällön laajentaminen ja jakaminen	Laajana ja yhteisöllisesti tuotetun sisällön jakaminen
Ostokäyttäytymisen tutkiminen ja seuraaminen	Ostokäyttäytymisen reaaliaikainen hyödyntäminen	Ostokäyttäytymisen tarkka ennakoiminen
Vastuullisuuden huomioiminen ja raportointi	Vastuullisuus osana liiketoimintaa	Vastuullisuus liiketoiminnan ytimenä
Keskittyminen printtimediaan, sähköisiin medioihin ja internetiin	Keskittyminen mobiileihin päätelaitteisiin (verkko ja sovellukset)	Muidenkin älylaitteiden ja -sovellusten kuin mobiililaitteiden maksimaalinen yhteishyödyntäminen

Taulukko 1: Markkinoinnin painopisteen muutos (Wikström 2013, 82-83.)

4 Tavoitteellinen myynti

Yrityksen myyntistrategian hyödyntäminen ja konkreettiseksi toiminnaksi muuttaminen vaatii oikeat tavoitteet ja mittarit, joilla tavoitteiden täyttymistä voidaan seurata. Näillä mittareilla on iso vaikutus myös henkilöstön motivoinnissa ja yrityksen toiminnan ohjaamisessa. Tavoitteet ja mittarit ovat erityisen tärkeitä yrityksen johtamisen kannalta, koska sitä, mitä ei voi mitata, ei voi myöskään johtaa. Mikäli tavoitteita ei ole asetettu, ei ole mitään, mitä mitata. Yrityksen myyntiä ei siis voida johtaa, jos selkeitä tavoitteita ole asetettu tai niitä ei mitata millään tavalla. (Mattsson & Parvinen 2011, 64.)

Yrityksen henkilöstölle tulee asettaa omat tavoitteet ja niitä tulee seurata mittarein. Näin yritys pystyy seuraamaan henkilöstön kehittymistä ja myynnin onnistumista. Oikein asetetut

tavoitteet ja niiden seuraamiseen luodut mittarit ovat avain menestyksekkääseen myyntiin. Jos asetetut tavoitteet saavutetaan ja kuitenkin menestystä ei ole tullut, voidaan yrityksen myyntistrategia kyseenalaistaa, jolloin sen uudelleen suunnittelu on aloitettava. (Nieminen & Tomperi 2008, 48.)

Tavoitteiden tulee olla realistisia, mutta haastavia. Tavoitteiden asettamisessa voidaan hyödyntää SMART-määritelmää, joka auttaa hyvien tavoitteiden saavuttamisessa. SMART-määritelmä tulee sanoista: tavoitteen tulee olla täsmällinen (Specific), mittauskelpoinen (Measurable), saavutettavissa (Achievable), strategian mukainen ja motivoiva (Realistic) sekä aikarajoitettu (Time Bound). Tavoitteiden asettamisen jälkeen on tärkeää seurata niiden toteutumista oikeanlaisella mittarilla. Hyvä mittari on sellainen, joka on sidottu yrityksen kriittisiin menestystekijöihin ja myyntistrategiaan. Hyvän mittarin ominaisuuksia ovat myös tarkkuus ja sillä saatavat uskottavat tulokset. Tulosten tulee lisäksi olla helposti ymmärrettävissä ja niillä on voitava ohjata ja kehittää myyntiä. (Nieminen & Tomperi 2008, 58.)

Myynnin tavoitteita voidaan mitata monilla eri mittareilla. Asetettuja mittareita ovat esimerkiksi myyjää kohden saavutettu liikevaihto/myyjä, liikevaihto/tuote, liikevaihto/asiakas tai liikevaihto/tuoteryhmä. Mittareina voi olla myös myynnin kasvu, uusien tuotteiden myyntimäärä, myyntimenestys uusissa segmenteissä sekä myyntikate. Mittareita ei voi kuitenkaan olla rajattomasti, vaan hyvä sääntö mittarien määränä on koko yrityksen kattavasti 8 - 16 välillä. Mittarien käytön suunnittelussa on hyvä olla järjestelmällinen sekä huomioida, että mittarien tulee olla painoarvoltaan tasapainossa. Mittarien suunnittelussa voidaan hyödyntää mittarien määrittelylomaketta, jotta tarvittavat asiat osataan huomioida. (Nieminen & Tomperi 2008, 59 - 60.)

Otsikko	Selitys
1. Tavoitteet ja mittarit	Selittääkö mittarin nimi sisällön? Ilmaiseeko mittarin nimi, miksi mittari on tärkeä?
2. Tarkoitus	Mittarin käyttöönoton syy? Mitkä halutaan saada aikaan?
3. Yhteys päämääriin	Mihin liiketoiminnan päämääriin mittari liittyy?
4. Tavoitetaso	Mille tasolle toiminta halutaan nostaa? Kauan tason saavuttaminen kestää? Kilpailijat?
5. Laskentakaava	Miten toimintaa mitataan? Tiedon tarkkuus?
6. Mittauksen aikaväli	Kuinka usein mittaus tapahtuu? Kuinka usein tulokset raportoidaan?
7. Kuka mittaa ja raportoi	Kuka on vastuussa mitaamisesta?
8. Tietolähde	Mistä lähteestä tieto saadaan?
9. Miten tulosten perusteella toimitaan	Mihin toimiin ryhdytään tulosten pohjalta?

Taulukko 2: Mittarin määrittelylomake (Nieminen & Tomperi 2008, 61.)

4.1 Myyntistrategia

Myyntistrategia luodaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiassa määritellään tarkasti kaikki ne tekijät, jotka tukevat onnistumista. Ne voidaan jakaa neljään pääryhmään, joita ovat markkinatuntemus, myyntiorganisaatio, henkilöstön osaamisen ja myynnin prosessit. Myyntistrategian tärkein tehtävä on vastata kysymykseen, mikä on yrityksen myyntimestyksen saavuttamisen suunnitelma. (Nieminen & Tomperi 2008, 75.)

Myyntistrategioissa on eri lähestymistapoja, joita voidaan määrittää tutkimalla asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Myynnin johtamisessa on ymmärrettävä, mitä strategiaa kuhunkin asiakassegmenttiin käytetään. On olemassa kolme eri strategiaa, joita ovat tuotemyynti, ratkaisumyynti ja arvomyynti. Tuotemyynnissä myyjä on asiantuntijana, joka tuntee kaikki oman tuotteen ominaisuudet. Myynnin argumentointi tulee suurimmalta osin tuotteen ominaisuuksien tuntemisesta. Tuotemyynnissä myyntiä saadaan aikaiseksi erottamalla kilpailijoista tuotteen ominaisuuksilla tai halvemmalla hinnalla. Asiakkaan tuotetarpeet on tunnistettava, jotta osataan tarjota oikeanlaisia tuotteita, sekä tuotteen luvattujen ominaisuuksien on pidettävä paikkansa ja toimitusaikojen oltava sovitun mukaiset. Asiakassegmentti, johon tuotemyyntiä käytetään on yleensä hyvin asiantunteva ja hyvin perillä haluamastaan tuotteesta sekä markkinoilla olevista kilpailevista tuotteista. Tässä tapauksessa myyntineuvottelussa käydään suurimmassa määrin hintakeskustelua vertaillen kilpailijoihin ja tuotteen ominaisuuksiin. Tuotemyynnissä ei yleensä synny myyjän ja asiakkaan välistä luottamusta, vaan asiakkaan luottamus kohdistuu ostettavaan tuotteeseen. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2003, 28-29.)

Ratkaisumyynnissä asiakkaalle myydään tuotteista sekä palveluista koostuvaa kokonaisuutta, jolla on tarkoitus ratkaista jokin asiakkaan ongelma. Ratkaisumyynnin perustana on asiakkaan tarpeiden erittäin hyvä tietämys. Myyjän on ymmärrettävä asiakkaan tarpeet jo ennen myyntitapaamista ja tarjottava hyvin toimiva ratkaisu niihin. Myyntiargumentit koostuvat siitä, kuinka toimiva ja hyvin soveltuva ratkaisu on asiakkaan tarpeisiin. Myyntineuvotteluissa keskitytään hintakeskustelun sijaan ratkaisun oikeanlaiseen kokonaisuuteen ja toimivuuteen sekä luottamuksen rakentamiseen toimittajayrityksen ja asiakkaan välille. Hintakeskustelussa asiakkaalle ratkaisun kokonaishinta on tärkeämpää kuin ratkaisun erilaisten sisältöjen yksikköhinnat. Myyjän yksi tärkeimmistä tehtävistä myyntineuvottelussa on vakuuttaa asiakas hänen asiakastietämyksestään ja ratkaisujen suunnittelun ammattitaidostaan. Myynnin kehittymisen edellytyksenä on aikaisempien ratkaisujen onnistuminen ja asiakkaiden tyytyväisyys. (Kaario ym. 2003, 30-31.)

Arvomyynti perustuu sen tuomaan lisäarvoon, jonka asiakas kokee saavansa liiketoiminnan kilpailukyvyyn kehittymiseen tai parempaan tulokseen. Arvomyynnissä myyjä toimii enemmän

konsulttina kuin selkeänä tuote asiantuntijana. Myyjän on tunnettava todella hyvin asiakkaan yritys, liiketoiminta ja sisäiset prosessit. Näin myyjä voi argumentoida innovointipalvelun tai ratkaisun myynnin tuoman lisäarvon yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Myynnin onnistumiseksi on usein tunnettava asiakasyrityksen koko organisaatio, jotta myyjä voi vaikuttaa kaikkiin päätöstyötehtäviin henkilöihin ylimpään johtoon saakka ja vakuuttaa lisäarvon tuomat hyödyt. Myyntineuvotteluissa keskitytään palvelun tai ratkaisun koko elinkaarenkustannuksiin tai pitkälle ajalle kohdistuviin kustannuksiin sekä tällä tavalla saavutettaviin voittoihin. Yksittäisen palvelun tai ratkaisun hinta ei ole enää tärkein aihe. Arvomyyntin onnistuminen vaatii syvällisen molemminpuolisen luottamuksen syntyvän toimittaja yrityksen ja asiakkaan välillä. Sitä voidaan seurata lisäarvon tuomalla kehityksellä ja saavutuksilla. (Kaario ym. 2003, 31-33.)

4.2 Myyjän henkilökohtaiset taidot

Onko huippumyyjä synnynnäinen lahjakkuus? Ihmiset eivät halua uskoa niin, mutta harva kuitenkaan kiistää lahjakkuuden merkitystä menestyvässä myyjässä. Lahjakkuudella tarkoitetaan yksilön vahvuuksia arjen tilanteissa. Myyjälle tärkeitä vahvuuksia ovat itsetuntemus, kyky ymmärtää ja säädellä omia tunteitaan, asenteitaan, motiivejaan, ajattelumalleja. Myyjälle verbaalinen, päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun liittyvä lahjakkuus on tärkeää. Yksi tärkeimmistä vahvuuksista on tunneäly, kyky ymmärtää toisia ihmisiä ja ihmisten välisiä suhteita.

Usein ajatellaan jonkin tietyn osaamisen lahjakkuuden osuvan vain harvoille tai että lahjakkuus on periytyvää. Osittain lahjakkuus periytyykin, ja jotkin suvut tuottavat esimerkiksi matemaatikkoja, muusikoita tai näyttelijöitä. Lahjakkuuden periminen ei kuitenkaan takaa automaattista menestystä, sillä lahjakkuuksia syttyy ja sammuu. Ei ole yhtään varmaa, kehittykö ihmelapsesta aikuisena mitään erityistä, kun taas moni keskinkertaisena pidetty saavuttaa huippu tuloksia vain löydettyään alan, jolla voi soveltaa omia lahjojaan. Pelkät perityt geenit eivät riitä, vaan lahjakkuudeksi kehittyminen vaatii kuitenkin aina ison määrän opiskelua, työtä ja harjoittelua oli kyse mistä alasta tahansa, niin myös huippumyyjän. (Nieminen & Tomperi 2008, 19-21.)

Huippumyyjän suorituskyvyn perusta on oikea asenne. Asenne on luontainen ajattelutapa reagoida hyväksyvästi tai torjuvasti johonkin asiaan tai henkilöön. Ihmisen ei välttämättä ole helppo tunnistaa asenteitaan, jotka pohjautuvat hyvin pitkälti ennalta opittuihin arvoihin. Oikeanlainen asenne on merkittävässä roolissa myyjän työssä. Pitää olla riittävästi nälkäisyyttä, halua kehittyä työssään, sisukkuutta ja oma-aloitteisuutta. Jokainen pystyy itse vaikuttamaan omaan asenteeseensa ja asennemuutoksella luomaan positiivisen ilmapiirin missä työskennellä. Oikean asenteen lisäksi kannattaa tavoitella avointa asennetta. Avoimessa asen-

teessa ei ole tarvetta olla aina oikeassa eikä pelätä muutosta, vaan pidetään virhettä lahjana, mahdollisuutena oppia uutta ja säilyttää lapsenomainen uteliaisuus ja intohimo. Asenteet pohjautuvat arvoihimme, mutta myös paljastavat, ovatko arvomme oikeita vai pelkkiä tyhjiä lupauksia. Huipputuloksiin päästään, kun työntekijät jakavat työnantajan arvot ja koko työorganisaatio toimii aidosti arvojen puolesta. Arvojen ohjatessa oikeasti toimintaa, organisaation reagointi nopeutuu ja tulokset paranevat. Nopeat syövät hitaat, varsinkin liiketoiminnassa. (Nieminen & Tomperi 2008, 23-27.)

Motivaatioteorioissa on kolme pääryhmää, tarve, yllyke ja odotusarvo, jotka kaikki tukevat toisiaan. Onnistuttaessa niistä rakentuu hyvä jatkumo, josta koostuu työmotivaatio. Tarpeet liittyvät usein ihmisen luontaisiin tarpeisiin, joilla halutaan saavuttaa jokin taso. Jatkuvan kasvun tarve ei todennäköisesti motivoi, jos edelliset kasvutavoitteet on saavutettu vain juuri ja juuri. Yllykkeet ovat palkkioita tai asemia, joita voi saavuttaa, kun tiettyyn tasoon päästään. Odotusarvo on vertailua, jossa punnitaan työn vaativuuden ja siitä saadun hyödyn tasapainoa. Rahallinen motivaatio ei ole aina ratkaiseva tekijä työn onnistumiselle. Rahallinen motivaatio auttaa ja sisäinen motivaatio ratkaisee. Tällä tarkoitetaan sitä, että myyjän oma palava halu suorittaa ja kehittyä on hänelle itselleen parempi esimerkiksi laman aikana. Tällöin myyjän motivaatio laskee ja suorittaminen vähenee. Huippumyyjällä on oltava sisäistä motivaatiota, jotta hän ei jäisi odottamaan onneaan, vaan kehittää itseään jatkuvasti kohti tavoitettaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 31-39.)

4.3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi kuvaa, kuinka myyntiorganisaatio tai myyntitiimi tekee myyntityötä. Myyntiprosessi on toimintamalli, jota myynnin johtamisen näkökulmasta käytetään myyntitöiden suunnitteluun, toteutukseen ja mittaamiseen. Myyntiprosessin johtamisessa on eri vaiheita, joista ensimmäinen on tulos- ja suoritettavien määritleminen. Seuraavassa vaiheessa suunnitellaan myyntistrategia, asiakassegmentointi, toimintasuunnitelma prospektien käsitteilyyn sekä asiakkuuksien hoitoon. Kaikille tavoitteille asetetaan riittävän tarkat mittarit sekä päätetään seuranta- ja raportointimenetelmät. Tämän jälkeen seuraa vaihe, jossa suunnitelmat otetaan konkreettisesti käyttöön ja jalkautetaan koko yritykseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 74.)

TAVOITTEISTO	Tulostavoitteet	Suoritus-tavoitteet		
SUUNNITTELU	Myyntistrategia	Segmentointi	Asiakaskohtaiset toiminta-suunnitelmat	Prospektointi
TOIMEENPANO	Tekemisen määrä	Osaaminen	Oikeisiin asioihin keskittyminen	Asiakkaan kohtaaminen
ARVIOINTI	Myyntitulokset	Suoritus-tavoitteiden toteutuminen	Asiakas-tyytyväisyys	Myyntin johtaminen

Kuva 1: Myyntiprosessin johtaminen (Nieminen ja Tomperi 2008, 74.)

Myyntiprosessi suunnitellaan mahdollisimman optimaaliseksi, jolloin on hyvä tunnistaa erilaiset tunnuspiirteet. Kapea ja korkea myyntiprosessitunneli kertoo tilanteesta, jossa läpimenoaika on pitkä ja myyntimahdollisuudet ja niiden hankkiminen ovat rajallisia, mikä johtuu usein myynnin ja markkinoinnin yhteistyön epäonnistumisesta. Toisaalta isojen ja kalliiden projektien myynnin läpimenoaika on aina pitkä, joka ei johdu epäonnistumisesta vaan asiakkaan pitkästä ostoprosessista. Leveä ja korkea myyntiprosessi tunneli kuvastaa tehokkaasta myyntimahdollisuuksien hankinnasta. Muodosta voidaan päätellä myös huono tilausten määrä sekä myynnin tehottomuus, jotka johtuvat huonolaatuisista myyntimahdollisuuksista ja siitä, ettei pystytä keskittymään riittävästi potentiaaliin asiakkaisiin. Paras myyntiprosessitunneli on sellainen, jonka läpimenoaika on lyhyt ja myyntimahdollisuuksia on riittävästi. Tässä tapauksessa voidaan todeta markkinoinnin ja myynnin yhteistyön onnistuneen hyvin ja tilauksia saadaan tehokkaasti. (Kaario ym. 2003, 140-141.)

Myyntissä tärkeimpänä on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, ennen kuin myyjä voi suositella omia tuotteitaan tai ratkaisujaan. Asiakkaalle tehdään tarveanalyysi, joka on esiselvitys siitä mitä ostaja haluaa. Asiakastapaamisessa on tärkeää, että myyjä esittää kiinnostuksensa asiakasta kohtaan ja kuuntelee aidosti asiakkaan tarpeet, jotta ostomotiivi saadaan selvitettyä. Myyjän tehokkain menetelmä on kysymysten esittäminen, jotka voidaan jakaa neljään ryhmään: tiedon kerääminen, tiedon tarkentaminen, tietojen varmistaminen ja ongelmanratkaisu. (Manning, Reece & Ahearne 2010, 237-238.)

Ensikontaktin aikana asiakkaalta kysytään jo avoimia kysymyksiä joita voi olla esimerkiksi: ”millaisia haasteita teillä on taloyhtiön viestinnässä?” tai ”mitkä ovat suurimmat haasteet

taloyhtiön turvallisuusasioissa?”. Seuraavaksi keskustelua ohjataan tietoa keräävillä kysymyksillä asiakkaan ongelmien ja tarpeiden määrittämiseen sekä ymmärtämiseen. Kerääviä kysymyksiä voivat olla esimerkiksi: ”Mitä mieltä olet, jos teillä olisi taloyhtiön verkkosivut, joissa voisit pitää esillä turvallisuusasiat?” tai ”Mitä mieltä olette, jos käydään läpi taloyhtiön viestinnän puutteita?”. Tämän vaiheen kysymyksiin asiakasta ohjataan vastaamaan muutoin kuin vain kyllä tai ei. Tietoa keräävää keskustelua jatketaan kysymyksillä, joilla pyritään saamaan tarkennusta ongelmasta, sen ympäriltä ja mahdolliset ostoperusteet. Keskustelussa usein selviävät asiakkaan ongelmiin liittyvät huolet, pelot ja turhautumiset, joita voidaan hyödyntää ratkaisun myynnissä. Näiden asioiden selvittämiseksi kysymykset voisivat olla esimerkiksi: ”Mitkä olisivat seuraukset, jos asukkaat eivät tiedä taloyhtiön turvallisuussuunnitelmaa?” tai ”Mitkä ovat seuraukset, jos turvallisuusasioille ei tehdä mitään?”. Myyjän tulee argumentoida mahdollisimman helposti ymmärrettävästi ja varoa olemasta liian tekninen tai epäselvä. Keskustelun vahvistamisvaiheessa kysymykset ovat tyypiltään sulkevia, jolloin myyjä vahvistaa aiemmin keskustelussa ymmärtämänsä asiat. Vahvistava kysymys on esimerkiksi: ”Jos ymmärsin oikein, turvallisuussuunnitelma on kuitenkin jo tehty?” ja niihin vastaukset ovat kyllä tai ei. Pitkäkestoisen tai monimutkaisen neuvottelun lopuksi on järkevää tehdä yhteenveto vahvistavista kysymyksistä ja kerrata ne asiakkaan kanssa, jolloin vahvistetaan vuorovaikutteinen ymmärrys. Kysymykset, joilla ongelmaa ratkotaan, antavat myös asiakkaalle mielikuvia ratkaisusta ja sen tuomista hyödyistä. Nämä kysymykset ovat ratkaisu- ja mielikuvakysymyksiä, jollainen on esimerkiksi: ”Tutkimukset ovat osoittaneet, että taloyhtiöissä, joissa on verkkosivut, asukkaat ovat huomattavasti tyytyväisempiä kuin taloyhtiöissä, joissa ei ole verkkosivuja. Olisiko se teille merkittävää?”. (Manning ym. 2010, 238-242.)

Myyjän yksi tärkeimmistä tehtävistä on kuunteleminen, jotta asiakasta voi ymmärtää. Ostajan käyttäytymisestä kysymyksen jälkeen voi usein päätellä jopa enemmän kuin hänen antamastaan vastauksesta. Kuuntelemisen tulee olla aktiivista ja se on viestittävä asiakkaalle, jolloin hän ymmärtää myyjän olevan aidosti kiinnostunut keskusteltavasta asiasisällöstä ja tunneperäisistä seikoista. Keskusteluun on tärkeää keskittyä täysin, ja muistiinpanot ovat hyvän kuuntelijan työkalu, joista on apua pitkissä ja monimutkaisissa neuvotteluissa. Muistiinpanot tukevat ihmisen rajallista muistikapasiteettia ja viestittävät asiakkaalle todellisesta kiinnostuksesta keskusteluun. (Manning ym. 2010, 243.)

Tapaamisen sopiminen asiakkaan kanssa ei useinkaan ole helppoa, ja uskottavuuden voi menettää hetkessä. Tapaamista sovittaessa puhelimitse ei ikinä pidä yrittää kuvailla myytävää tuotetta puhelimesta, vaan keskustelu tulee aloittaa kysymyksillä, joilla asiakkaan mielenkiintoa voidaan herätellä. Käytässä puhelinkeskustelua esimerkiksi isännöitsijä kanssa ja myytävänä tuotteena on viestintäpalvelu, avauskysymys voi olla ”Haluaisitteko tietää, miten voisitte helpottaa viestintää taloyhtiöiden kanssa ja säästää omaa työaikaanne?”. Asian tietäminen varmasti kiinnostaa asiakasta, joka johtaa vastaukseen ”kyllä, mutta miten?”. Myyjän tulee

maltaa mielensä eikä aloittaa tuotteen myyntiä vaan jatkaa keskustelua esimerkiksi kysymyksellä “Haluaisin tulla kertomaan sen teille, joten sovitaan tapaaminen, joka vie aikaanne vain puolituntia”. Asiakas saattaa usein empiä tai luvata palamaan myöhemmin asiaan, mutta myyjän tulee määrätietoisesti sopia tapaaminen tai vähintään sopia uudesta yhteydenotosta ajankohdan sopimiseksi. Puhelinkeskustelun tarkoitus on ainoastaan myydä tapaaminen, ei tuote tai palvelu, joka myyjän tulee aina muistaa. Asiakas, jonka kanssa ensitapaamisesta sopimisesta saa taistella, osoittautuu usein myöhemmin parhaaksi asiakkaaksi. (Tracy 2013, 6-7.)

Myyntitoimien tehokkuutta ja tuloksia voidaan mitata kvalitatiivisilla ja kvantitatiivisilla kriteereillä, mutta kattavien tulosten saavuttamiseksi mittauksissa tulee käyttää molempia kriteerejä. Kvantitatiiviset kriteerit jaetaan kahteen ryhmään, joista toinen arvio myynnin saavutetut tulokset ja toinen tehdyt työtehtävät. Kriteereinä myynnin tuloksille on liikevaihto, kate, myynti potentiaalista asiakasta kohti, myynti aktiivista asiakasta kohti, saavutetun liikevaihdon suhde mahdolliseen liikevaihtopotentiaaliin, tilausten määrä, tilausten määrä uusille asiakkaille ja uusien asiakkaiden määrä. Kriteerejä myyntitehtäville on soitettujen puhelujen määrä, soitot potentiaalisille asiakkaille, soitot aktiivisille asiakkaille, tehtyjen tarjousten määrä ja tehtyjen soittojen määrä asiakkaille. Näitä kahta ryhmää yhdistämällä saadaan lisää arviointikriteerejä, joita ovat esimerkiksi tarjousten osumatarkkuus, joka saadaan jakamalla saatujen tilausten määrä kaikkien tehtyjen tarjousten määrällä. Keskimääräisen tilauksen arvo saadaan jakamalla saavutettu liikevaihto saatujen tilausten määrällä. Myyntiä ja sen onnistumista voidaan arvioida edellä mainituilla kvalitatiivisilla kriteereillä. Myyntiä voidaan lisäksi arvioida myös verrattuna kuluihin, esimerkiksi kuluja suhteessa liikevaihtoon, kulut suhteessa myyntikatteeseen, kuluja soittoa kohden ja kuluja per myyntialueen neliometriä kohden. (Jobber & Lancaster 2009, 479-499.)

Mittaaminen kvalitatiivisilla kriteereillä antaa tärkeitä ei-numeerisia arvoja, joita ovat esimerkiksi myyntitaidot. Myyntitaitoja ovat kyky kehittää asiakassuhteita, kyky löytää asiakastarpeita, myyntiesitysten laatu, kyky ylittää tavoitteet ja kyky saada tilauksia. Vastaavia myyntitaidon kriteereitä ovat myös asiakassuhteet, oman työn organisointi, oman tuotealueen osaaminen, yhteistyökyky ja asenne. (Jobber & Lancaster 2009, 499-501)

5 Tuotteistaminen

Tämän luvun tarkoitus on selventää lukijalle, mitä tuotteistaminen on. Koska uusi oppimisympäristö on palvelu, tuli myös tekijöiden ymmärtää tuotteistamisen perusteet, joita hyödynnettiin oppimisympäristön dokumentoinnissa. Niin kuin muutkin palvelut on uusi oppimisympäristö tuotteistettava mahdollisimman hyvin, jotta se pystytään toteuttamaan samankaltaisena myös opiskelijoiden, ohjaajien tai yhteistyökumppanien vaihtuessa. Uuden oppimisympä-

päristön tuotteistaminen mahdollistaa sen pilotoimisen Laurea-ammattikorkeakoulussa sekä antaa pohjan jatkokehitykselle.

Palvelu tuotteena on usein vaikea ymmärtää, koska palvelua ei voi koskettaa, määritellä tai johtaa. Usein yritykset jopa vieroksuvat ajatusta niiden tarjoamat asiantuntija- tai erikoisosaamispalvelun kutsumisesta tuotteeksi eivätkä osaa niitä edes tuotteena käsitellä. Yrityksen menestymisen ja myynnin kannalta palvelun ymmärtäminen tuotteena on kuitenkin erittäin tärkeää. Kun unohdetaan perinteinen ajatusmalli, jonka mukaan tuote on aina käsin kosketeltava, voidaan nähdä palvelu tuotteena sekä se, että sen kehittäminen, tuottaminen ja hallinta on mahdollista. Tämä vaatii palvelun todella tarkkaa määrittelyä, hyvää muotoilu ja helppoa johdettavuutta. Perinteinen käsitys palvelusta on vaihdettava uuteen, jossa palvelu ajatellaan tuotteena niin kuin mikä tahansa tavara, kone tai laite, ja sitä tulisi käsitellä, kehittää ja hallita myös sellaisena. Ei kuitenkaan tule unohtaa, että palvelu on aina abstrakti ja usein hankalasti kuvattavissa, mutta on kuitenkin pystyttävä riittävän tarkkaan palvelun ja sisällön kuvaukseen. (Parantainen 2007, 12-13.)

Palvelu tehdään aina asiakasta varten, joko palveluntarjoajan osaamisen mukaan tai asiakkaan tarpeiden perusteella räätälöitynä. Palvelu luodaan aina asiakkaan kanssa palvelutilanteessa eikä sitä voida tehdä etukäteen varastoitavaksi ja myöhemmin käytettäväksi. Palvelun onnistuminen muodostuu asiakkaan kokemuksesta siitä, kokiko asiakas saamansa palvelun hyväksi vai huonoksi. Palvelukokemuksessa asiakkaalle syntyvään tunteeseen lisätään olemassa olevat odotukset ja palvelun aikana saadut käytännön havainnot, joiden perusteella asiakas arvioi saamansa palvelun. Palvelun tuottajalla ja asiakkaalla saattaa välillä olla erilainen näkemys palvelun onnistumisesta, koska tuottaja taas arvioi palvelunsa omilla kriteereillään, jotka usein ovat käytetty panostus ja voimavarat. (Rissanen 2005, 17.)

Tuotteistamisen tarkoitus on suunnitella ja määritellä palvelu tarkasti toistettavaksi palvelukonseptiksi. Tuotteistamisen etuna on sen avulla palvelukonseptin toistamisen mahdollisuus, olemassa olevien palveluiden laadun kehittäminen ja niiden tuottamisen helpottaminen. Dokumentoinnilla on tärkein tehtävä palvelun vakioinnissa, ja hyvin tehty tuotteistus tuottaa kirjallisia dokumentteja, joilla palvelun sisältö, rakenne, tuotanto ja toimitus on helpompi hahmottaa. Dokumentoinnin tuloksia käytetään yrityksen sisäisesti, mutta osaa niistä voidaan usein käyttää myös palvelun markkinoinnissa. Tuotteistamisen etuna on myös palvelun selkeytyminen ja ostopäätöksen helpottuminen, koska asiakas voi luottaa saavansa hyvin testatun ja täysin valmiin palvelun. Yritys hyötyy myös tuotteistamisesta, koska organisaation tuotetus kasvaa, jolloin yhä useampi työntekijä voi myydä paremmin yrityksen palveluja. Myyjän tehtävä helpottuu tarkoin määritellyn palvelun ansiosta, ja markkinointi ja myyntiargumentteja saadaan tuotteistamisen ansiosta. Tuotteistaminen mahdollistaa paremman tiedon ja osaamisen siirron organisaatiossa. Uuden työntekijän perehtyminen tai työtehtävien kier-

rättäminen helpottuu hyvän dokumentoinnin ja tuotetuen avulla. Näin yhden yksittäisen työntekijän riippuvuus yrityksestä pienenee sekä palvelun laatu säilyy mahdollisimman samana. Tarkka dokumentointi ja palvelukokonaisuuden määrittely antavat mahdollisuuden ulkoistaa osan palvelun tuottamisesta alihankkijalle. Ulkoistamisen avulla yrityksen omia resursseja vapautuu, ja niitä voidaan hyödyntää omaan ydinosaamiseen. (Parantainen, 2007, 14.)

Palvelun hyvä ymmärtäminen vaatii sen tarkan määrittelyn. On tiedettävä, mitä informaatiota palvelusta tulisi olla yksityiskohtaista määrittämistä varten. Tässä voidaan ottaa mallia laiteollisuudesta, jossa laitteilla ja koneilla on tarkat tuotantosuunnitelmat ja tekniset piirustukset. Näin voidaan määrittellä tulevat komponentit, joista tuote koostuu sekä suunnitella valmiiksi, mitkä kokonaisuudet tuotetaan itse ja mitkä voidaan ostaa jo valmiina. Tämän jälkeen suunnitellaan komponenttien valmistustavat ja kuinka lopullinen tuote kootaan sekä miten se tullaan toimittamaan asiakkaille globaalissa ympäristössä. Palvelu tulisi määrittellä ja kehittää mahdollisimman samoilla periaatteilla. Palveluidea tulee prosessoida, jatkojalostaa ja kuvata mahdollisimman tarkasti jolloin huolellinen dokumentointi on tärkeää kuten tuotteen valmistuksessa teollisuudessa. Palvelutuote tarvitsee tuotekehitysprosessin, jonka avulla saadaan edellä mainitut palvelun piirustukset ja suunnitelmat. Kun suunnitelmat on laadittu tulisi palvelu ottaa käyttöön tuotantokoneistossa ja tehdä riittävät testaukset sekä hienosäädöt. Palvelusta olisi hyvä tehdä prototyyppi, jolloin testaus onnistuu mahdollisimman hyvin, kun määrittely on tehty laiteollisuuden mukaisesti. Juuri tätä kutsutaan tuotteistamiseksi. Palvelu on tuotteistettu hyvin silloin, kun sen toistaminen onnistuu rajattomasti samansisällöisenä ja palveluun käytettävän ajan pysyessä vakiona, jopa useamman eri palvelun tuottajan yhteisenä prosessina. (Sipilä 1996, 12-14.)

Aina palvelun tuotteistaminen ei tietenkään ole kannattavaa tai ainakaan kovin pitkälle kannattavaa. Palvelua on todennäköisesti turha tuotteistaa, jos sen volyyymi on pientä, jos se vaatii paljon erityisasiantuntemusta tai toistuu aina hyvin erilaisena. Palvelua, jonka tarkoitus on ratkaista jokin asiakkaan yksilöllinen ongelma, on todennäköisesti hyvin vaikeaa tuotteistaa. Usein palvelu vaatii kuitenkin tuotteistamisen, että se voi saavuttaa suuremman volyymin tai jos halutaan teollisuuden tuottavuus ja tehokkuuslukuja. (Parantainen, 2007, 16.)

Tuote- ja palvelukehityksen johtaminen on tuotteen tai palvelun kehittämistä asiakkaiden ja markkinoiden tarpeiden näkökulmasta. Se on markkinoihin sopeutumista, mutta myös uudet innovaatiot voivat kehittää ja tarjota jotain uutta markkinoille. Tuote- ja palvelukehityksessä on tärkeää osata johtaa koko organisaatiota kokonaisvaltaisesti ja ottaa huomioon organisaation eri osa-alueet. Päätökset ja innovaatiot syntyvät monen tahon yhteistyönä usein tutkimus- ja kehitysstrategiaan määriteltyjen toimien pohjalta. Tikkanen ym. (2007, 37) osoittavat, että usein tutkimus- ja kehitysstrategiassa määritellyt toimet eroavat usein liian paljon

markkinoinnin strategioista. Organisaation strategioiden tulisi olla yhdenmukaisempia ja niiden tulisi seurata toisiaan.

Tuotteistamisen teoriaa seuraa luvun kuusi palvelumuotoilu, joka eroaa tuotteistamisesta siten, että siinä asiakas on suunnittelun keskiössä ja tavoitteena on täydellinen asiakaslähtöisyys. Tuotteistaminen perustuu palautteeseen ja organisaation kokemuksiin, kun taas palvelumuotoilussa jo tuotteen tai palvelun esikartoitus aloitetaan asiakkaiden kanssa. Suunnittelussa asiakkaalla on päätäntävaltaa, koska hän on tuotteen käyttäjä. Lisäksi palvelumuotoilu-prosessia ei lopeteta koskaan vaan se on jatkuvaa ja alkaa aina alusta, koska asiakkaan tarpeetkin useimmiten muuttuvat.

6 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun teoreettinen määrittelemineen on mutkikasta. Se perustuu intuitiiviseen ajatteluun ja kysymyksiin: Mikä voisi olla mahdollista? Mitä ei ole olemassa? Palvelumuotoilu on analyyttiseen strategisen toiminnan vastakohta, jossa palvelukehitys tapahtuu loogisesti, tosiasioihin perustuvaan dataan ja mittareihin. Palvelumuotoilun ainoa tavoite on asiakaslähtöisyys ja lopulta asiakkaan tunteita herättävä palvelu, jolla saavutetaan täysi asiakastyytyväisyys. Se avaa myös uusia näkökulmia yrityksen strategiseen toimintaan, koska palvelun tuottajan ja asiakkaan tarpeet on huomioitu jo palvelun kehitysvaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 8-9.)

Palvelumuotoilu tulee englanninkielisistä sanoista service (palvelu) ja design (muotoilu). Sen perusta tulee tuotekehityksessä olevan muotoilijan kehitysprosessista, joka alkaa strategisesta suunnittelusta, jota hyödynnetään tuotteen muotoilussa. Muotonsa saanut tuote menee tuotantoon, josta se valmistuttuaan siirtyy jälleenmyyjille, jotka myyvät tuotteen kuluttajille. Tärkein osa, joka yhdistää muotoilijan prosessin palvelumuotoiluprosessiin on luovan ja analyyttisen ajattelun yhdistäminen sekä visualisoinnin tuominen palveluun. Tavoite on tehdä näkymättömästä konkreettinen. Yleisesti ottaen palvelumuotoilun etu on, että kaikki sidosryhmät voivat osallistua siihen. Palvelumuotoilu ei ole yksittäinen projekti, vaan prosessi ja ajattelutapa, jota tulisi hyödyntää jatkuvasti osaamisalueesta riippumatta. Palvelua suunniteltaessa on tärkeää huomata, että usein palvelun toteuttamiseen vaaditaan muitakin palveluja tai ne vaikuttavat jollakin tavalla palvelun toteuttamiseen. Tämä tulee ymmärtää jo palvelun strategisen suunnittelun aikana, koska palvelumuotoilussa määritellään palvelun konkreettinen olemus ja toimitustapa. Huomioitavaa on palvelun toteuttaminen tietyssä paikassa sovittuun aikaan ja sovitulla tavalla. Palvelumuotoiluprosessiin kuuluu olennaisesti jatkokehitys, eli vaikka tuotetta kulutetaan sitä muotoillaan taas uudelleen. Tätä kutsutaan intuitiiviseksi ajatteluksi, jossa pyritään keksimään se, mitä ei ole vielä tai mikä voisi olla mahdollista tuottaa palvelussa. (Tuulaniemi 2011, 31-33.)

Palveluiden laatua mitataan usein asiakastyytyväisyyskyselyillä enimmäkseen kvantitatiivisessa muodossa. Asiakastyytyväisyyskyselyn huono puoli on se, että epäonnistuneen palvelukokemuksen saanut asiakas ei ole enää kiinnostunut kehittämään palvelua, vaan hän antaa huonon palautteen saamastaan kokemuksesta. Palvelumuotoilussa ei tätä ongelmaa ole, koska asiakas on mukana palvelukehityksessä. Jotta muotoiltava palvelu saavuttaa täyden asiakastyytyväisyyden, tulee yrityksen olla ennakoiva ja tuoda asiakkaalle jotain, mitä se ei olisi pystynyt itse keksimään. Yritys pysyy ennakoivana, kun se pystyy tutkimaan ihmisten arkea ja toimintaa sekä keksimään eri tilanteisiin käyttötarkoituksia. Kyse on arvojen löytämisestä. (Tuulaniemi 2011, 36-37.)

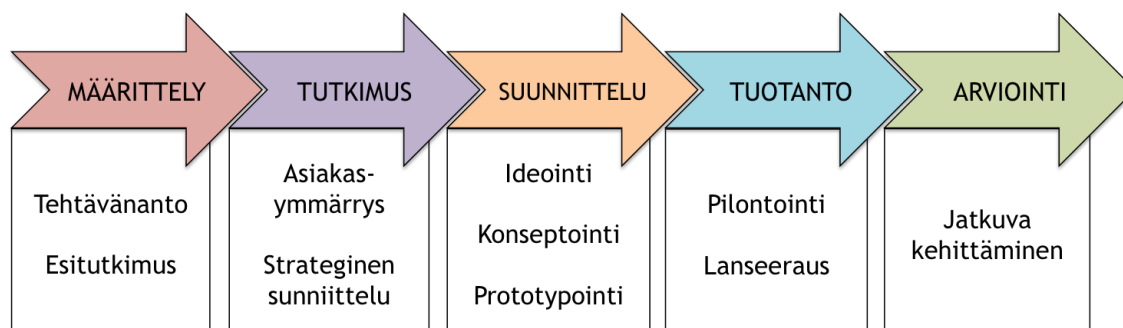
Tuulaniemen (2011) mukaan hyvän palvelumuotoilijan ominaisuuksiin lukeutuu laajaa kokemus ja työntekijän tulee ymmärtää suunnittelun, konseptoinnin ja liiketalouden merkitys. Hyvä palvelumuotoilija työskentelee tiimipelaajana eri osaamisalueiden ammattilaisten kanssa ja pystyy kommunikoimaan heidän kanssaan. Hän on myös taitava sisäistämään kokonaisuudet ja prosessit mutta pystyy myös keskittymään yksityiskohtiin. Palvelumuotoilu tarvitsee siis ympärilleen kokonaisuusien hallitsijaa, yksityiskohtien suunnittelijaa, teknistä osaamista, kommunikaatiotaitoja eri taustoista tulevien ihmisten kanssa sekä käytännönläheisyyttä. (Tuulaniemi 2011, 35.)

Avoimessa palvelumuotoilussa on kuitenkin hyvät ja huonot puolensa. Avoin työskentelytapa antaa monelta suunnalta uusia ja laajoja näkökulmia, mutta riskinä on konflikti, jos työryhmä ei josta näkemyksissään. Tästä syntyy ristiriitoja, jotka voivat vaikuttaa koko prosessin etenemiseen. Kuitenkin avoimessa ympäristössä rakentuvia innovaatioita on helpompi kehittää, jos toimiala tai aihe on tuttu sekä jäsenillä on kokemuksia vastaavanlaisista tapauksista. Tässäkin on riskinsä. Jos osa jäsenistä ei tunne toimialaa, voi asioista enemmän tietävä ajaa omaa ideologiaansa ja manipuloida muita jäseniä tekemään intressiensä mukaisia päätöksiä. Tällöin ei synny palvelumuotoilua, vaan yhden jäsenen intresseihin perustuvaa palvelukehitystä. (Harisalo, Laitinen & Stenvall 2013, 93.)

6.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessin toimintarunko alkaa määrittelystä, jossa mietitään, mitä asiaa ratkaistaan ja mitkä ovat tavoitteet. Seuraava vaihe on tutkimus, jossa asiakas otetaan mukaan haastatteluun ja keskusteluun. Tutkimuksessa pyritään etsimään tarpeita, resursseja ja toimintaympäristöä sekä tarkennetaan strategisia tavoitteita. Suunnitteluvaiheessa palvelu konseptoidaan, ratkaistaan siinä olevia haasteita sekä koekäytetään asiakkailla. Lisäksi määritellään mittari palvelun laadun mittaamiseksi. Palvelutuotannossa konsepti viedään kokeiltavaksi markkinoille, jossa sen toivotaan kehittyvän. Tällöin myös suunnitellaan, kuinka palvelu tuo-

tetaan. Viimeinen vaihe on arviointi, jossa arvioidaan, kuinka kehitysprosessi on edennyt. Markkinoilla oloa arvioidaan ja palvelu säädetään kokemuksista saatujen kehitysehdotusten mukaiseksi. (Tuulaniemi 2011, 55-56.)



Kuva 2: Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 55.)

6.1.1 Määrittely

Tehtävänanto eli briiffi on tapahtuma, jossa määritellään liiketoiminnalliset ja muut tavoitteet, päätetään kohderyhmä ja etsitään asiakkaan tarve. Tavoitteeksi voidaan määrittellä esimerkiksi palvelun markkina-aseman kohentaminen tai asiakastyytyväisyyden lisääminen. Tehtävänantoa johtaa idean keksijä, joka kokoaa palvelumuotoiluryhmän. Työryhmälle kerrotaan liiketoimintastrategia, kilpailutilanne, budjetti, aikataulu, tavoitteet, kohderyhmät sekä yleiskuva projektista taustatietoineen. (Tuulaniemi 2011, 57-58.)

Tehtäväksi antoa seuraa esitutkimus, jossa tulee ilmetä yrityksen tulevaisuudensuunnitelmat (visio), arvot, liiketoimintastrategia, toimiala, markkina ja kilpailija, palveluun liittyvä lainsäädäntö, kohderyhmän tieto ja toimintaympäristön selvitys. Etenkin markkinat ja kilpailijat on hyvä selvittää, jotta yritys ei tee samoja virheitä kuin muut tai yritys voi ottaa oppia yritysten onnistuneista toimintatavoista. On tärkeää myös miettiä täydentääkö uusi palvelu yrityksen toimintaa vai syökö se muiden palvelujen resursseja, jotka ovat hyvässä markkina- asemassa. (Tuulaniemi 2011, 59-60.)

6.1.2 Tutkimus

Varsinaisen tutkimuksen aloittamiseen vaaditaan ymmärrystä asiakasryhmän tarpeista ja odotuksista. Tämä on Tuulaniemen (2011, 60-61) mukaan yksi palvelumuotoilun haastavimmista kohdista, koska palvelumuotoilun perusidea on asiakaslähtöisyys. Ainoa tapa on kerätä tietoa ja analysoida sitä, mitä asiakkaat kertovat. Tutkimus voidaan tehdä joko määrällisellä (kvantitatiivinen) tai laadullisella (kvalitatiivinen) tutkimuksella. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu tilastolliseen ja laskennalliseen menetelmään, jossa kysymyksiin vastataan yleensä numeroin. Tämä on hyvä menetelmä, jos tutkittava segmentti on laaja kuten asuinalue tai ikäryh-

mä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ilmiöihin vastauksia kohderyhmältä kysymällä. Tätä tutkimusmenetelmää käytetään etenkin silloin, kun yritys haluaa asiakkaiden näkökulmaa toimintaansa. Palvelumuotoilussa määrälliset ja laadulliset tutkimukset ovat yhteydessä toisiinsa, mutta laadullinen menetelmä sopii enemmän asiakasymmärryksen kasvatamiseen.

Asiakasymmärrystä saadaan lisättyä muun muassa haastatteluilla. Onnistunut haastattelu on vuorovaikutteinen keskustelu, jossa haastattelijan tulee välttää kysymästä vääristymiä aiheuttavia kysymyksiä. Tärkein tehtävä on olla johdattelematta haastateltavaa vastaamaan haastattelijan mieltymysten mukaisesti. Haastateltava saa selkeät ja yhdeltä lukemalta ymmärrettävät kysymykset, joihin hän voi vastata haluamallaan tavalla. Suullisen haastattelun etuna on se, että haastateltava voi muotoilla tarkemman vastauksen kysymykseen kuin kysymyslomakkeeseen, jossa on usein valmiit vaihtoehdot. Lisäksi suulliseen haastatteluun voidaan lisätä kysymyksiä. Kysymyksillä tulee olla kokemukseen viittaava pohja. (Hyysalo 2009, 125-130.)

Strukturoitu haastattelu perustuu samaan ajatukseen kuin perinteinen survey-kysely, jossa asiakkaalle lähetetään postitse tai sähköisenä lomakkeena kysymyspatteristo. Valmiiksi tehdyt kysymykset kysytään haastatteleamalla, jolloin yritys voi saada vastauksista enemmän informaatioita. Teemahaastattelu sisältää myös kysymyspatteriston, mutta sitä voidaan muokata vastausten mukaan ja laatia uusia kysymyksiä vastausten pohjalta. Yleensä teemahaastattelu tehdään jo sellaiselle kohderyhmän asiakkaalle, joka käyttää jo yrityksen tuotetta tai palvelua. Tämä tapa on erinomainen tuote- ja palvelukehitykseen, koska vastauksista tulee kerralla monimuotoisempia. Pari- ja ryhmähaastattelu eroaa teemahaastattelusta siten, että haastattelu tehdään yhtä aikaa usealle henkilölle. Sen sijaan ryhmäkeskustelussa on yleensä 4-12 ihmistä, jotka keskustelevat keskenään tietystä temasta ja fasilitaattorit ohjaavat keskustelua. Fasilitaattori on usein yrityksen työntekijä, joka pysyttelee taka-alalla, mutta on valmiudessa pitämään keskustelun aiheessa. Ryhmäkeskustelussa riskinä on suistuminen väärään aiheeseen, koska ihmisiä on paljon ja he keskustelevat usein eri ryhmissä. Tällöin fasilitaattorin voi olla hankalaa pitää ryhmä järjestyksessä. Ryhmäkeskustelua voidaan tukea visuaalisin menetelmin, joita käytetään usein tuotteiden kehittämisessä, jossa näkymätön idea halutaan tuoda konkreettiseksi. (Hyysalo 2009, 131-134.)

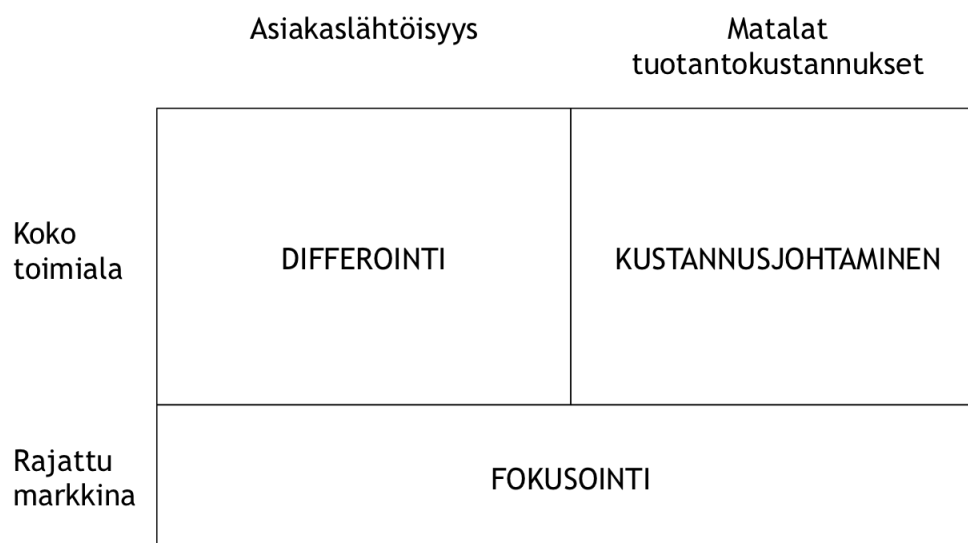
Strateginen suunnittelu kuuluu osaksi tutkimusprosessia. Siinä tarkennetaan esitutkimuksessa saatuja tietoja, etsitään strategisesti tulevaa asemaa markkinoilla ja palvelutuotteen kilpailukykyä. Yrityksen tulee valita kilpailustrategia, jotta se voi mitata markkina-asemaansa. Geneerisen kilpailustrategian mallin kehittäjä Michael Porterin (1998, 34) mukaan kyseistä mallia voidaan hyödyntää toimijasta, toimialasta ja kilpailutilanteesta riippumatta. Geneeriset kilpailustrategiat kehitettiin, koska mikään yritys ei voi olla kaikessa toiminnassaan markkinajohtaja. Siksi on järkevämpää valita kilpailustrategia, jota yritys noudattaa asiakasnäkökul-

masta. Porterin vuonna 1985 julkaisemat ja vielä 2010-luvulla pätevät kolme geneeristä mallia perustuvat toimintaympäristön ymmärtämiseen eli hintaan, erilaisuuteen tai rajattuun markkinaan. (Vuorinen 2013, 199-200.)

Hintaan perustuva kustannusjohtamisen strategia perustuu mahdollisimman mataliin tuotantokustannuksiin mahdollisimman hyvällä katteella. Etuna on se, että tuote tai palvelu on prosessoitu niin pitkälle, että sitä voidaan monistaa edullisin tuotantokustannuksin. Yritys joutuu kuitenkin aluksi investoimaan runsaasti, jotta se saa resurssit, joilla tuottaa tuotetta tai palvelua. Toisaalta taas yritykset saavat suurilla ostoilla paljousalennusta. (Porter 1998, 35-37, 41.)

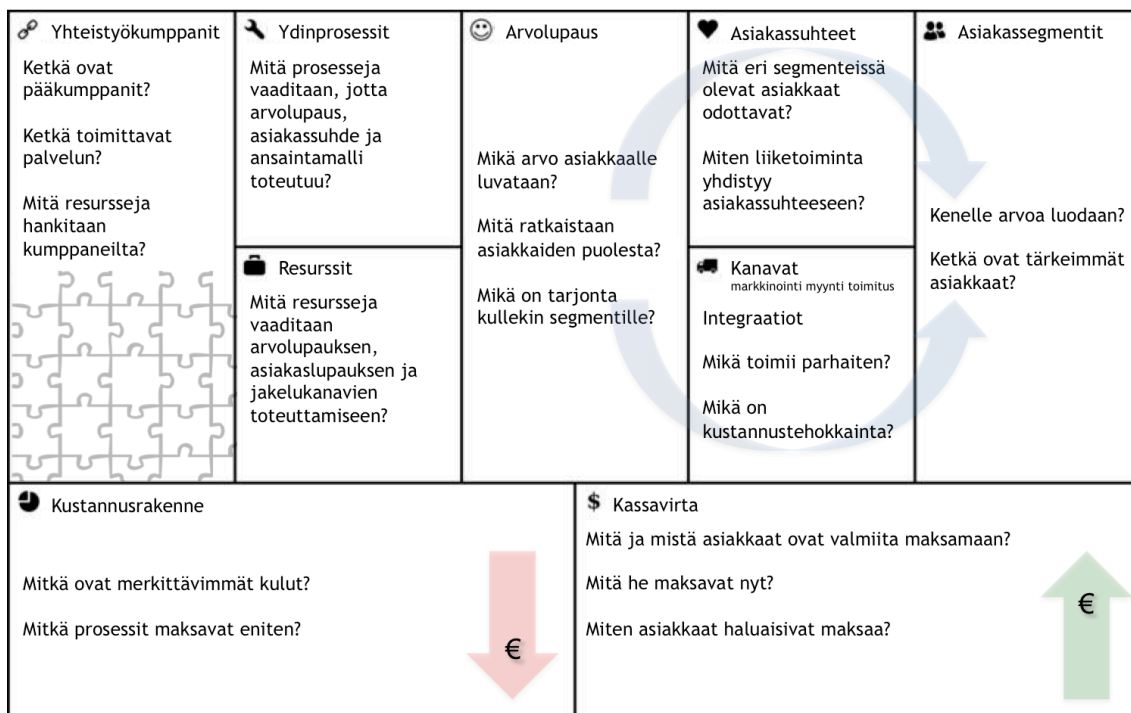
Kustannusjohtamisen vastakohta on erilaisuutta hakeva yritys, jota johdetaan differoinnin strategialla. Siinä tuotetta tai palvelua räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan, jolloin sen suurin tehtävä on asiakaslähtöisyys. Tarkoitus on erottua kilpailijoista ja tehdä uniikkeja emotionaalisia vaikutuksia asiakkaaseen. Yritys, joka käyttää differoinnin strategiaa on usein asiakkaalle kalliimpi vaihtoehto, mutta asiakas tietää, ettei kukaan muu tarjoa samaa tuotetta tai palvelua. Differoinnin strategiassa käytetään myös eniten rahaa ja resursseja tutkimuksiin, markkinointiin, kehittämiseen ja tulosten mittaamisiin verrattuna muihin geneerisiin strategioihin. (Porter 1998, 37-28, 41.)

Rajattuun markkinaan tähtäävä yritys käyttää fokusoinnin strategiaa. Strategiassa yritys valitsee tietyn segmentin, jotta se pystyy voittamaan tietyn markkina-aseman ja olemaan kilpailijoitaan vahvempi tietyllä osa-alueella. Pelkkä kohderyhmän valinta ei riitä täyttämään fokusoinnin strategian määritelmää, vaan yrityksen tulee soveltaa siihen kustannusjohtamisen tai differoinnin strategiaa. Tarkoitus on luoda kombinaatio, jossa pystytään hyödyntämään differoinnin strategiaa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Pää tarkoitus on kuitenkin palvelulla valittua kohderyhmää täydellisesti. (Porter 1998, 38-39, 41.)



Kuva 3: Three Generic Strategies (Porter 1998, 39.)

Liiketoimintamallia voidaan kehittää tekemällä Business Model Canvas. Yhdeksään ruutuun jaettu taulu antaa yhdessä kuvassa selkeän kuvan siitä, mikä yritys on, mihin se on menossa ja mihin se pystyy. Täyttö alkaa kohderyhmien määrittelystä eli asiakassegmenteistä. Päämääränä on selvittää, kenelle yritys haluaa luoda arvoa ja ketkä ovat tärkeimmät asiakkaat. Segmenttien perusteella määritellään arvolutaus, eli mitä arvoa yritys lupaa asiakkaalle, mitkä asiat yritys ratkaisee asiakkaan puolesta sekä mikä on eri segmenttien tarjonta. Etenkin markkinoinnin ja myynnin tukemiseen yrityksen pitää löytää kanavat, josta asiakkaat tulevat sekä kanavien toimivuus, integraatiot ja kustannustehokkuus. Tämän jälkeen yritys selvittää nykyisten ja tulevien asiakkaiden toiveet ja odotukset. On myös syytä huomioida se, miten liiketoiminta yhdistyy asiakassuhteeseen. Tämä pätee myös kassavirtaan, koska yrityksen tulee selvittää asiakkaiden maksuvalmius sekä verrattava sitä, mikä on tuotteen nykyinen hinta ja mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä. Jotta arvolutaus, asiakaslupaus ja kanavat voidaan toteuttaa, tulee yrityksen selvittää omat resurssinsa ja mitä lisäresursseja nämä toimet vaativat. Resurssien selvittämisen jälkeen yritys tarkastelee ja tutkii, mitä prosesseja vaaditaan, jotta arvolutaus, asiakassuhde ja ansaintamalli toteutuvat. Verkostojen hoitaminen on tärkeää ja siksi Business Model Canvasin yksi osa onkin listata kaikki tärkeimmät yhteistyökumppanit sekä selvittää yhteistyökumppanien riippuvuussuhde. Lopuksi yrityksen tulee määrittellä kustannusrakenne selvittämällä merkittävimmät kulut ja eniten kuluja lisäävät prosessit. Myöhemmässä vaiheessa voidaan selvittää muun muassa, voiko joitakin prosesseja yhdistää, jotta kuluja saataisiin pienemmiksi. (Osterwalder, 2008).



Kuva 4: Business Model Canvas (Osterwalder 2008).

6.1.3 Suunnittelu

Suunnittelu on palvelumuotoilun vaihe, jossa ideoidaan ja konseptoidaan palvelua. Kuten Harrisalo ym. (2013, 93) totesivat avoimen työskentelytavan antavan monelta suunnalta uusia ja laajoja näkökulmia, mutta riskinä on konflikti, jos työryhmä ei jousta näkemyksissään. Samaa mieltä on myös Tuulaniemi (2011), joka uskoo, että ongelmia ja ratkaisuja tulee katsoa kaukaa ja sitten vasta tarkentaa kohdetta. Tämä ei ole uusi tapa, sillä tutkimuksen (Collins & Hansen 2013) mukaan suurimmat ja menestyneimmät johtajat eivät koskaan katsoneet ilmiötä läheltä, vaan katsoivat aina taakse ja etenivät maltillisesti takaisin kohti ongelmaa. Tämä takaa laajemman näkökulman.

Ideojia voivat olla nykyiset tai potentiaaliset asiakkaat, henkilökunta tai sidosryhmä. Tärkeimmät osat ideoinnissa on pyrkiä selkeyttämään palvelu yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä ratkaistaan jakamalla ongelmat osiin, kiristetään tahtia luomalla painetta, minkä jälkeen löysätään tahtia, koska luovuus vaatii rauhaa kehittyäkseen. On tärkeää myös luoda ilmapiiri, jossa kaikkien ideat hyväksytään. Tällä tavoin huonommatkin ideojat uskaltavat jatkossa jakaa mielipiteitään ja mahdollisesti jopa kehittää idean, jota kukaan muu ei ollut edes ajatellut. Hyvän ja huonon yhdistämisestä voi seurata erinomainen idea, ja siksi kannattaa kokeilla myös mahdottomilta tuntuvia ideoita. Palvelumuotoiluun kuuluvat visuaaliset hahmotelmat. Mallin perusta on syntynyt muotoilijan toimintaprosessista, jolloin visuaalisuus on luonnollista. (Tuulaniemi 2011, 79-81.)

Konseptoinnin tarkoitus on rakentaa konkreettinen palvelupolku, josta haetaan kontaktipisteet asiakkaaseen. Tavoitteena on yhteinen näkemys siitä, millainen palvelu tulee olemaan, miten se on tuotettu, miten asiakastarve on huomioitu sekä mitä palvelun kuluttaminen vaatii tuottajalta. Konseptoinnin neljä vaihetta ovat konseptin suunnittelu, konseptin ilmentyminen, konseptin jalkautus sekä palveluosaaminen.

Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan konsepti, joka on pohja palvelukokonaisuudelle. Siihen kuvataan palvelun keskeisimmät osallistujat, tilat, segmentit sekä henkilökunnan ohjeistus. Toiseen vaiheeseen eli konseptin ilmentymiseen luodaan arvo. Palvelulla ei ole arvoa, ennen kuin siitä on viestitty asiakkaalle. Markkinointiviestintäosaamisen merkitys on suuri, jotta ymmärretään missä mediassa segmentille suunnattua viestiä jaetaan. Konseptointi voi sisältää myös erilaisia asiakkaisiin kohdistuvia palvelusisältöä tai -prosesseja. Myös brändin rakentaminen alkaa tässä vaiheessa, jolloin luodaan haluttu palveluodotuksen taso, joka lunastetaan luvutulla palvelutasolla. On tärkeää osata löytää palvelusta elementtejä, joilla palvelutaso tehdään. Näitä ovat palvelun toteuttamiseen vaadittavat fyysiset tuotteet, ympäristö ja palvelun laatu. Kolmas vaihe on konseptin jalkautus, joka sisältää paljon elementtejä tapahtumamarkkinoinnista. Sen tarkoitus on tuoda konsepti ihmisten luokse ja luoda yllätyksellisiä elämyksiä nykyisille ja tuleville asiakkaille. Neljäs vaihe on palveluosaaminen, joka vaikuttaa palvelun toteuttamiseen merkittävimmin. Henkilökunnan palveluosaaminen ja työasenne ovat tärkeimmät asiat palvelun toteutukselle. Tässä kohtaa näytetään asiakkaille edellisten vaiheiden osaamisen taso. (Tuulaniemi 2011, 83-85.)

Palvelun prototypointi tarkoittaa palvelun ensimmäistä versiota, joka on koottu yhteen, jotta sitä voidaan suunnitella ja rakentaa jatkokehitystä varten. Siinä testataan palvelua ja nähdään, toimivatko konseptit, kuten on suunniteltu. Sen tärkein tehtävä on pienentää suurten epäonnistumisten riskejä. Prototypointia tehdään jatkuvasti, jotta palvelunkehittäjä saa asiakkailta käyttökokemuksia palvelusta, tietoa palvelu kiinnostavuudesta ja helppokäyttöisyydestä sekä siitä, onko palvelu kannattava palveluntarjoajan näkökulmasta. Erilaisilla skenaarioilla voidaan rakentaa tulevaisuudenkuvia yhdessä suunnitteluryhmän kanssa. Skenaarioista saa konkreettisia käyttämällä visuaalisia hahmotuksia kirjoittamisen tukena. (Tuulaniemi 2011, 85-86.)

Palvelumuotoilun keskiössä on asiakasymmärrys. Conjoint-analyysillä voidaan helposti määrittellä tiettyyn konseptiin sopivat henkilöprofiilit, kun heitä arvioidaan eri tuoteominaisuuksien ja hintaluokkien välillä. Taulukon avulla voidaan selvittää, kuinka moni palvelun ominaisuus sopii eri henkilöprofiiliin. Analyysillä selvitetään siis liiketoimintapotentiaali. Siitä selviää, mitkä konseptit tarvitsevat kehitystä ja mitä ominaisuuksia siinä tulisi olla. Konsepteista voidaan havaita yhdenmukaisuuksia toisten palveluiden kanssa, jolloin niitä voidaan paketoita. (Tuulaniemi 2011, 89.)

Oman toimialan historian tunteminen on hyvä perusta asiakasymmärryksen kasvattamiseksi. Yrityksen tulee tällöin selvittää palvelun käyttökokemukset, lisäarvot, hyvät puolet ja asiakkaiden kehitysehdotukset. Kun yritys tuntee asiakkaansa, se pystyy määrittelemään asiakasuskollisuuden ja kehittämään palveluita asiakkaalleen, yritys tietää asiakkaan osaamisen tason ja sen, missä määrin asiakasta voidaan opettaa uuden palvelun opettamiseen. On syytä selvittää palvelun liittyvät tarpeettomat osat ja keskittyä olennaisiin prosesseihin, joita asiakas haluaa. Asiakkaalla on tavoitteet, jotka hän haluaa saavuttaa palvelun kuluttamisella ja nämä yrityksen tulee selvittää. (Tuulaniemi 2011, 95.)

6.1.4 Tuotanto

Liian pitkälle kehitetty palvelu saattaa jäädä kriittisten kehittäjien kynsiin ja näin ollen palvelu ei pääse markkinoille koskaan. Kuten Wikström (2013, 30) toteaa, on parempi laskea palvelu markkinoille kehittymään ja todeta parantaako se brändin arvoa vai tapahtuuko sille "Fail Fast". Tuulaniemen (2011) mukaan palveluliiketoiminta ei ole projekti vaan prosessi, joka jatkaa kehittymistään eikä se ole koskaan valmis. Hän toteaa kuitenkin, että joidenkin palveluiden elinkaari tiedetään jo niitä suunniteltaessa. Yksi tapa on tehdä esite myytävästä tuotteesta ja kokeilla markkinoiden vastaanottoa. Mikäli hanke saa positiivisen vastaanoton, voidaan tuote siirtää tuotantoon. ICT-hankkeissa voidaan palvelusta jakaa ns. beta-versio kokeiltavaksi. Näin asiakkaat voivat kokeilla palvelua ennen sen varsinaista julkistamista. (Tuulaniemi 2011, 100.)

Jos asiakas ei ymmärrä palvelua tai sen tuomaa hyötyä, se jää vain hyväksi ideaksi. On myös syytä punnita, onko kannattavaa lanseerata kaikkea kerralla vai jättääkö yritys osan yllätyksellisiä elämyksiä varten. Palvelumuotoiluprosessin aikana kehittyntä asiakasymmärrystä voidaan nyt hyödyntää esimerkiksi palvelun julkaisuajankohdan määrittelemisessä. (Tuulaniemi 2011, 102.)

6.1.5 Arviointi

Palvelun julkistamisen jälkeen palvelumuotoiluprosessi arvioidaan, sen tuloksia mitataan ja palvelun laatua testataan erilaisissa tilanteissa kuten asiakkaan alku- ja loppukokemuksilla, haamuostajilla sekä henkilökunnan palautekeskusteluilla. Tärkeintä on, että arviointi kohdistuu juuri niihin liiketoiminnan osa-alueisiin, joita haluttiin parantaa, kuten uusasiakashankintaan tai myyntiin. Hyötysuhteita voidaan mitata sijoitetun investoinnin tuottoprosenttina (Return On Investment, ROI), jonka laskentakaava on tulos vähennettynä investoinnilla jaettuna investoinnilla. Hyvän investoinnin tuottoprosentti tulisi olla 10-15 %.

6.2 Palvelumuotoilumenetelmiä

Kontekstikartoitus menetelmä toteutetaan usein työpajamuotoisena, jota ohjaa fasilitaattori. Varsinaisen työpajan alkua on hyvä olla valmistelu- ja herkistämisvaihe. Valmisteluvaiheessa on tarkoitus asettaa tavoitteet, suunnitellaan menetelmät sekä tehdään työpajan etenemisen runko ja aikataulu. Tähän kuuluu myös osallistujien valinta ja kutsuminen. Herkistämisvaiheessa osallistujat valmistetaan tulevaan työpajaan, kerrotaan heidän tarpeellisuudestaan ja tärkeydestään palvelunkehittämisessä sekä saatetaan antaa joitain pieniä etukäteistehtäviä. Työpajan alussa osallistujille kerrotaan sen kulku ja tarkennetaan tulevien tehtävien ohjeet. Kontekstikartoitusmenetelmään kuuluu oleellisena erilaisten luovien työvälineiden ja teknikoiden käyttö, joita on esimerkiksi kuvat, piirtäminen, erilaisten materiaalien askartelu, tarinointi, kollaasitekniikka tai pienoismallien rakentaminen. Näitä voidaan käyttää käyttäjien tarpeiden, toiveiden ja unelmien ilmaisemiseen sekä kertomaan mielipiteitä tuotteen tai palvelun käytöstä. Työpajan tehtävien tarkoitus kertoa, mitkä ovat osallistujien tuntemukset, ajatukset ja ideat tuotteesta tai palvelusta. Lopussa tulisi käydä ryhmäkeskustelu, jossa jokainen osallistuja voisi kerrata omat tapahtumat työpajasta sekä tehtävien tuloksista. Analysoinnin kannalta paras vaihtoehto on työpajan videointi tai nauhoittaminen, jolloin osallistujien tekemien tehtävien ja tulosten tarkastelu on tarkempaa. Työpajan tulokset käsitellään suunnittelu- tai tutkimusryhmän kanssa ja niiden avulla on tarkoitus antaa uusia ideoita tuotteen tai palvelun kehittämiseen. (Miettinen 2011, 41.)

Muotoiluluotain menetelmän tarkoituksena on kerätä tutkijoille käyttäjien kokemuksia arkisten asioiden näkemisestä ja kokemisesta. Näin saadaan käyttäjien omat arvot tuotteen tai palvelun suunnitteluun mukaan. Tätä menetelmää käytettäessä tehtävät koostuvat valokuvapäiväkirjan pitämisestä, niiden avulla on tarkoitus selvittää käyttäjien omia mielikuvia, käsityksiä ja ajatuksia tuotteesta tai palvelusta. Menetelmä antaa työkalun kirjata, arvioida ja ilmaista mielipiteitä toimintaympäristöstä ja toimenpiteistä, joita liittyy kehitettävään kohteeseen. Tarkoituksena luoda parempi yhteys suunnittelijoiden ja käyttäjien välille sekä innostaa suunnitteluryhmää kehitystyössä. (Miettinen 2011, 41.)

Käyttäjäprofiili- ja persoonamenetelmässä luodaan havainnollistavia visuaalisia, mutta epä-tarkkoja profiileja potentiaalisista palvelun käyttäjistä. Näiden avulla selkeytetään eri käyttäjäryhmien tyypillisiä ominaisuuksia ja hahmotetaan mielikuvituksellisia ihmiskuvia käyttäjistä. Näiden tarkoituksena on helpottaa kuvitellun käyttäjän asioiden ymmärrystä. Käyttäjäprofiilit rakennetaan todellisten havaintojen pohjalta, jotka perustuvat esimerkiksi haastatteluihin, osallistuvaan havainnointiin tai tutkimustieto analyysiin. Profiileille on tärkeää luoda persoonallisia piirteitä ja taipumuksia palvelun kehittämisen kannalta. Näitä ovat esimerkiksi nimi, persoonakuvaus, käyttäytymistapa, ryhmälle tyypilliset tavoitteet ja elämäntavat. Persoonan luonnissa auttavat kysymykset, jotka saattavat välillä olla hyvinkin tarkkoja. Näitä kysymyksiä

on esimerkiksi ikä, sukupuoli, käyttäytyminen, asenne, taidot, päämäärät ja persoonallisuus. Oleellista on kuitenkin, että kaikki kuvitellut profiilit rakennetaan samoja kysymyksiä käyttäen, jotta persoonia on mahdollista vertailla johdonmukaisesti tuotteen tai palvelun käyttäjänä. Profiilikortin luonnissa hyödynnetään käyttäjään perustuvaa kuva-aineistoa, joissa kuvasuvat esimerkiksi hänen haaveensa, harrastuksensa, perheensä ja elämänmottonsa. Käyttäjäprofiili työpajassa osallistujat asetetaan sidosryhmän ja käyttäjien rooliin, joihin voi olla valmiita profiilipohjia tai niille voidaan luoda uusia käytyjen keskustelujen pohjalta. Työpajan lopuksi olisi hyvä käydä pieni arkeen liittyvä keskustelu luotujen käyttäjäprofiilien ominaisuudessa. (Miettinen 2011, 42.)

7 Trialoginen oppiminen

Trialogisen oppimisen malli on uuden oppimisympäristön pohjana, joten tässä luvussa käsitellään sen pedagogista mallia. Trialogisen oppimisen tärkeimmät elementit, joita ovat vuorovaikutteisuus ja asiantuntijuuden jakaminen, tekevät oppimisympäristöstä erittäin nykyaikaisen ja sosiaalisen oppimismallin. Trialogisen oppimisen malli auttaa uutta oppimisympäristöä myös kohtaamaan ja tukemaan työelämää sekä yhteistyökumppaniyrityksiä. Tästä hyötyvät niin Laurea-ammattikorkeakoulu, opiskelijat kuin opiskelijaprojekteihin osallistuvat yrityksetkin.

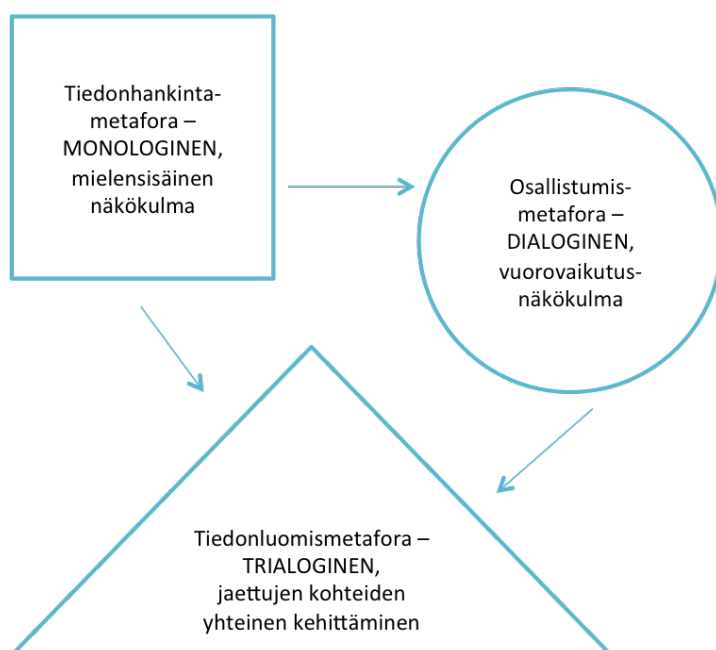
Tulevaisuudessa suuri osa tämän päivän nuorista työskentelee tiedon etsimisen, jäsentämisen, välittämisen ja luomisen parissa ja heitä kutsutaan tietoyhteiskunnan tietotyöläisiksi. Tietotyöläisen yhtenä toimintamallina on kolmeen metaforaan pohjautuva ajattelu- ja työskentelytapa, tutkiva oppiminen, jota kutsutaan myös käsitteellä trialoginen oppiminen. Nämä kolme metaforaa ovat tiedonhankinta, osallistuminen ja tiedonluonti. Trialogisen oppimisen ja työskentelyn kohteena voi olla esimerkiksi tuote, suunnitelma, työmalli tai teksti. Trialogisen oppimisen mallia käytetään muuallakin kuin korkeakouluissa tai lukioissa. Trialogisen oppimisen pedagogisen mallin teorian kehittäjiä ovat Carl Bereiter ja Marlene Scardamalia. Malli kehitettiin alunperin kirjoittamiseen, tavoitteelliseen oppimiseen ja asiantuntijuuden tutkimiseen. Malli perustuu yksilöiden yhteistyöhön muiden kanssa sekä aktiivisuudesta tavoitteiden asetteluun, kyselemiseen, asioiden selittämiseen ja saavutetun tietämyksen arviointiin. Toinen trialogisen oppimisen teoreettinen malli perustuu filosofi Jaakko Hintikan tiedonhankinnan kyselymalli. Mallissa lähtökohtana on kysymysten luonnin merkitys ja seuraaminen uuden tiedon luomisessa. (Hakkarainen, Bollström-Huttunen, Pyysalo & Lonka 2005, 28-30.)

Trialogisen oppimisen prosessissa ei välttämättä ole selkeää alkua tai loppua, vaan jokaisessa oppimisvaiheessa syntyy uusia tutkimuskysymyksiä, joten oppimisvaiheet toistuvat uudestaan ja prosessi syvenee. Tärkeimpänä tekijänä on oppijoiden hyvä yhteistyö ongelmanratkaisussa sekä ajatusten ja ideoiden kehittäminen. Mallissa yhteinen oppiminen ja yhteinen työskentely

tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää ja se tapahtuu parhaiten samassa tilassa käsitellen aiheita yhteisesti esimerkiksi taululla. Dialoginen oppiminen perustuu yhteiseen tutkimushankkeeseen osallistumiseen sekä tiedon- ja osaamisen jakamiseen, jolloin tavoitteena on itsensä kehittäminen ja ylittäminen. Dialogisen oppimisen pääkohdat ovat:

1. Kontekstien luominen
2. Ongelmien asettaminen
3. Oppilaiden työskentelyteorioiden luominen
4. Kriittinen arviointi
5. Uuden syventävän tiedon hankkiminen
6. Tarkentuvien kysymysten kehittäminen
7. Asteittain tarkentuvien teorioiden luominen
8. Jaettu asiantuntijuus
9. Tulosten julkistaminen

(Hakkarainen ym. 2005, 30-31.)



Kuva 5: Oppimisen kolme vertauskuvaa (Paavola 2012.)

7.1 Tiedonhankinta

Tiedonhankinta tarkoittaa tiedonkeruuta monologisesti, jossa työryhmän yksi jäsen hakee tietoa ja näkökulmaa mielensisäisesti. On selvää, että ihminen pystyy vastaanottamaan ja käsittelemään tietoa vain tietyn määrän kerralla. Ihminen valikoi yksityiskohtaisen asian, johon hän keskittyy ja tarkastelee sitä alitajuisesti mielessään. Kun yksityiskohta ponnahtaa esiin tietolähteestä tai ulkoisesta tai sisäisestä ärsykkeestä, laukeaa voimakas orientaatiorefleksi, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki muu häviää hetkeksi pois mielestä. Orientaatiorefleksi voi

syntyä työntekijälle, joka on pitkään työstänyt jotakin ilmiötä. Hän saattaa jossakin muussa tilanteessa kohdata ilmiön ja keskittyminen siirtyy ainoastaan ilmiön ajatteluun, jolloin kaikki muu unohtuu tahattomasti hetkeksi. Tämä ei ole suinkaan vahinko, vaan alitajuinen reaktio, joka ajaa ihmistä ajattelemaan yksityiskohtaisesti kiinnostavaa asiaa. Samaan aikaan on ymmärrettävä, että ihminen ei arkielämässä pysty olemaan käsittelemättä muitakin asioita. Siksi ihmisellä on prosessointikapasiteetti, joka ohjaa työmuistia. Tehtävää suoritettaessa tietoprosesseja on useita. Jos tietoprosessit eivät ole rutinoituneita tehtäviä, seuraa kapasiteetin ylikuormittuminen ja tämä taas heikentää suoritusta. Ongelmanratkaisuprosessissa on tärkeää, että erilaiset työprosessit ovat rutiininomaisia, vain aihe muuttuu. Tämän takia asiantuntijatyöntekijät näkevät laajemmankin tietomäärän yhtenä kokonaisuutena. Se, että ruuhkavuosia elävä työntekijä unohtaa asioita, ei välttämättä johdukaan siitä, että hänellä olisi huono muisti, vaan tiedon määrän ylitarjonnasta ja mielen, muistin ylikuormittamisesta, mikä aiheuttaa stressiä, joka taas johtaa työprosessin heikkenemiseen. (Hakkarainen, Lonka & Lippinen 2004, 18-32.)

Ihminen saa siis suuren määrän tietoa jatkuvasti. Se miten ihminen tiedon käyttää määräytyy usein järkiperäiseen tai rationaaliseen ajatteluun. Tiedonkeruu ei ole pelkästään opitun ymmärtämistä, vaan myös tiedon kehittämistä ja uudistamista. Perkinsin ym:n (1990-1996) tutkimukset kyseenalaistavat rationaalisen, ennakkoluuloihin ja tottumuksiin perustuvan ajattelun. Ihmiset, jotka tutkivat ajatteluaan laajemmassa mittakaavassa, sopeutuvat ympäristöön muita paremmin. Tästä voidaan ottaa esimerkki myös maailman syntymisen kulusta. Bruner (1986) esittää, että osa näkee maailman tieteellisenä ja ajattelee syntymistä hypoteesien kokeilujen kautta. Toinen puoli taas näkee maailman syntymisen tarinan tapahtumina, jossa tapahtuu uskomattomia asioita, joita ei ole voitu välttämättä todistaa, mutta sillä on teoreettinen kehys. Hypoteettisessa ajattelussa ei ole kehystä, joka ohjaa ilmiöstä toiseen, vaan ne ovat usein yksittäisiä ja irrallisia toisistaan. Tällöin kokonaisuuden hahmottaminen on hankalaa vaikka tietyt osat olisivatkin järkiperäisiä. (Hakkarainen ym. 2004, 33-35.)

Oppiminen voi rajoittua tiettyyn kohteeseen. Esimerkiksi kaikilla korkeasti koulutetuilla henkilöillä ei kapasiteetti riitä kohteen soveltamiseen. Tämä liittyy juuri työmuistiin, jonka prosessointikapasiteetti on täyttynyt. Tämän selittää sen, että ihminen pystyy vain siihen toimintaan, joka hänelle on opetettu. Luetun sisäistäminen ja kaavioiden opettelu voi ajaa pisteeseen, jossa opittua ei sovelleta oppimistilanteen ulkopuolella. Hakkarainen ym. (2004, 66, 85) jatkavat, että oppimista ei juurikaan käsitellä tai anneta asiantuntevaa kehitystä syvällisen oppimisen kehitysprosessissa.

7.2 Osallistuminen

Osallistuminen on dialoginen tapahtuma, jossa jäsenten tietoa ja näkökulmia tutkitaan vuorovaikutteisesti. Ihmisen toiminta yleensä ymmärretään nykyään kontekstuaaliseksi. Monet tutkijat ovatkin ihmetelleet, miksi opittuja asioita ei aina hyödynnetä arjessa. Syynä on se, että asiantuntijat, jotka toimivat ongelmanratkaisijoina, ovat muodostaneet itselleen rutiininomaisen prosessin, jota he hyödyntävät kaikissa ongelmatilanteissa. Pitkään opiskelleet ajattelevat usein, että tieto on paikkasidonnainen, eikä sitä voi soveltaa muualla ja se perustuu periaatteisiin, lakeihin ja rutiineihin. Se miten ihmiset oppisivat ongelmanratkaisukykyä paikasta riippumatta on, että oppimisesta tehdään arkielämään soveltuvia tilanteita. (Hakkarainen ym. 2004, 118-119.)

Tiedon kirjoittamisen ja kuvallisen esittämisen merkitys on iso osa tutkivaa oppimista. Ilmiötä tutkittaessa voidaan käsitettä avata kirjoittamalla siitä moneen kertaan aina alusta ja jakamalla tekstejä muille luettavaksi, jolloin voidaan tutkia lukijan mielikuvia tekstisisällöstä. Tämä antaa uusia näkökulmia teoreettiseen viitekehykseen, joita ei aikaisemmin ollut ajateltu. Kuten kirjoittaminen myös kuvallisen esittäminen auttaa hahmottamaan toimintaan. Kuvallisella toiminnalla, kuten piirustuksilla, kaavioilla ja väreillä voidaan hahmottaa tutkittavaa aihetta. Kuvat luovat ihmiselle automaattisia muistisääntöjä ja ovat apuna kokonaisuuden hahmottamisessa ja ymmärtämisessä. Tätä voidaan verrata esimerkiksi aluksen suunnitteluun, jotka voivat vaatia kymmeniä tuhansia piirustuksia. Tällaista määrää ei ihminen todellisuudessa pysty muistamaan ilman kuvia. (Hakkarainen ym. 2004, 155-159.)

7.3 Tiedonluominen

Tiedonluominen on dialogisen oppimisen osaprosessi, jossa jaettuja tietoja ja näkökulmia kehitetään yhdessä ja pyritään keksimään uusia kehityskohteita. Tiedonluomisen prosessia katsotaan usein kahdesta eri näkökulmasta, tiedonrakentamisen ja ekspansiivisen eli laajenevan tai uutta tietoa luovan mallin perusteella. Tiedonrakentaminen on kollektiivista työtä, jonka pääosaa näyttölee oppimisyhteisön ideoiden ja ajatusten kehittämistyö. Bereiter, jota pidetään dialogisen mallin isänä, on sitä mieltä, että tietojen työstössä on kyse enemmän yhteisen, yhteiskunnallisen ja kulttuurillisen tiedon luomisesta. Oppiminen on hänen mukaansa yksittäisen henkilön tietorakenteiden muuttamista. Toinen näkökulma tiedonluomiseen on Engeströmin luoma ekspansiivinen malli, jossa pääkohteena on ristiriitojen erittelemine toiminnallisesti. Bereiterin mallissa keskeiset prosessit ovat tieto-ongelmien ratkaisussa, kun taas Engeströmin mukaan merkittävää on kohteeseen suuntautuva toiminta. Innovaatioita käsitellään tiedonrakentamisprosessissa siten, että tietoja hyödynnetään uusien objektien luomiseen. Ekspansiivisessa mallissa taas pyritään voittamaan ristiriidat ja häiriöt osana luovaa prosessia. (Hakkarainen ym. 2004, 246-249.)

7.4 Jaettu asiantuntijuus

Tutkiva oppiminen ei ole yksilösuoritus vaan perustuu siihen, että oppiminen tapahtuu aina ryhmän tai yhteisön yhteistyönä. Tutkiva oppiminen on haastava oppimismuoto, ja yhteisöllisen ryhmän organisointi vaikeaa. Tutkittavaa kohdetta tai ongelmaa pohditaan yhteisesti ryhmässä. Joskus ryhmälle annettu tehtävä jaetaan kaikille osallistujille tasapuolisesti saman kokosiin tehtäväalueiksi, jotka hankkeen lopussa sovitetaan, koko ryhmässä yhdeksi kokonaiseksi tuotokseksi. Jottei jäädä yksilö opiskelun tasolle, niin tätä menetelmää käytettäessä on kuitenkin tärkeää keskustella kaikki osatehtävien tulokset läpi yhteisesti ryhmän kesken ja muokata niitä tästä syntyvien näkemysten perusteella. Tutkivan oppimisen ja siitä kautta saatavien tulosten kannalta on erittäin tärkeää, että tutkimus sisältää vaiheen, jossa ryhmä keskustelelee ja tuo esiin kaikki tärkeimmät löydökset ja ideoita jaetaan vapaasti ryhmälle. Tämänkaltainen ryhmätyöskentely ja tutkimusaiheen yhteinen käsitteleminen on todella haastavaa niin aikuisille kuin nuorille opiskelijoillekin. Ryhmän sisäinen ilmapiiri on erittäin merkittävässä roolissa tulosten kannalta. Ryhmän sisällä tulee olla positiivinen, toisiaan kannustava ja luottamusta tukeva ilmapiiri. (Hakkarainen ym. 2005, 43-44.)

Tutkivan oppimisen peruspilari on jaettu asiantuntijuus, jonka edellytyksenä on, että prosessissa olevat osatekijät voidaan jakaa tutkimusyhteisön oppijoiden kesken. Tärkeintä on käyttää kaikkien yhteisöön osallistujien voimavaroja. Asiantuntijuuden jakaminen tuottaa uutta tietoa, ymmärrystä ja innovaatiota, johon kukaan ei pystyisi yksinään. Kaikilla yhteisön jäsenillä yhtä suuri vastuu onnistumisesta ja hyvästä vuorovaikutuksesta oppijoiden tai ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Jaetun asiantuntijuuden taustalla on ajatus, että oppijan ja ylipäänsä ihmisen osaamisen kehittyminen ei ole enää yksittäisen ihmisen taito, vaan rakentuu esimerkiksi asiantuntijoiden, heidän verkosto-osaamisensa ja käytettävissään olevien teknisten laitteiden ansiosta. Näin yksilön tehtävänä ei ole vain jonkin tietyn osa-alueen osaaminen, vaan isomman kokonaisuuden ymmärtäminen ja toisten osaamisen täydentäminen. Oman osaamisen, tietojen ja taitojen lisäksi resurssina toimii myös vuorovaikutuksen hallitseminen muiden oppijoiden ja asiantuntijoiden kanssa. Hyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen voima on, että ryhmän keskustelu ja palaute toimivat välineinä syntyneiden ideoiden testaamiseen ja jalostamiseen. Tällöin ryhmän vuorovaikutuksen johdosta syntyvä ajatustenvaihto toimii stimulanttina ideoiden kehittämiseksi ja keskustelun jatkuvuudelle. Oman idean ja käsitysten tarkasteleminen ryhmässä saadun palautteen ja uusien näkökulmien avulla kehittää jokaista ja on uusien innovaatioiden kannalta tärkeää. Myös oman käsityksen selittäminen toisille vaatii oppijalta sitoutumista näkemykseensä, kykyä muuntaa uskomuksensa tietoisiksi ja muiden ymmärrettäviksi sekä organisoida uudelleen ja uudelleen omia käsityksiään. (Seitamaa-Hakkarainen & Hakkarainen 2006, 36-37.)

8 P3P-oppimisympäristön kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään sitä, miten uusi oppimisympäristö on syntynyt ja miten sitä on kehitetty tämän opinnäytetyön aikana. Opinnäytetyöntekijät ovat olleet mukana kolmessa case-projektissa ennen opinnäytetyön aloittamista. Näiden projektien aikana uusi oppimisympäristö sai alkunsa ja niistä dokumentoitua aineistoa on hyödynnetty sen kehittämisessä sekä tuoteistamisessa. Aikaisemmat kolme projektia on kuvattu lyhyesti, jotta lukija saa käsityksen, mitä niiden aikana on tehty. Uuden oppimisympäristön kehittämiseksi opinnäytetyöntekijät järjestivät palvelumuotoilutyöpajan sekä asiantuntijahaastattelun. Näiden tarkoitus oli tuoda esille yrittäjien mielipiteet ja näkemykset, joita hyödynnettiin oppimisympäristön kehittämisessä työelämälähtöiseksi. Luvussa käsitellään palvelumuotoilutyöpajan ja asiantuntijahaastattelun suunnitelmat, mitä tutkimusmenetelmää niissä on hyödynnetty ja kuinka ne on toteutettu.

8.1 Case 1: Markkinointi- ja myyntistrategioiden suunnittelu

Toimeksianto koostui Jari Ahde Oy:n aputoiminimellä toimivan startup-yrityksen Suomen Talosivun Talosivu.com-verkkopalvelun kehittämisestä sekä yrityksen markkinointi- ja myyntistrategioiden luomisesta. Projekti tehtiin, koska yrityksellä oli tarve myynti- ja markkinointihenkilöstölle, sillä yrittäjä Jari Ahde keskittyi pääosin tuotekehitykseen. Laurean projektitiimi kehitti yrityksen palvelun markkinointia ja myyntiä, joka sisälsi sähköposti- ja puhelinmarkkinointia sekä henkilökohtaisen myyntityön suunnittelua. Tämän lisäksi tiimi osallistui myyntiprosessin ja palvelun kehittämiseen sekä teki kilpailija- ja asiakaskartoitusta.

Markkinointisuunnitelman tavoitteiksi asetettiin palvelun tunnettuuden lisääminen erilaisin markkinointikeinoin. Markkinoinnin ja myynnin raja on epämääräinen, joten toimenpiteenä oli kehittää lähestymistapoja eri kohderyhmille. Markkinoinnin tavoitteena oli saada paljon näkyvyyttä mahdollisimman pienin kuluin.

Yhteistyökumppani Jari Ahteen tarve oli saada mukaan opiskelijoita, jotka tekevät myyntiin ja markkinointiin liittyviä toimia sekä kehittävät uusia ideoita palvelulle. Meidät pyydettiin kokoukseen, jossa yhteistyökumppani esitteli yrityksen palveluita ja toimia sekä yrityksen missiota ja visiota. Kokous oli luonteeltaan työhaastattelun, toimeksiannon ja vuorovaikutteisen keskustelun omainen. Löysimme toimeksiantajan kanssa ajatusmaailman, jossa jokainen jäsen ymmärsi kaikkia osapuolia hyödyttävät mahdollisuudet.

Yksi tehtävistä oli palvelun kehittämiseen liittyvät ideat. Kehitimme yhteistyökumppanin johdolla kehitysideoita, joissa otettiin huomioon markkinoiden tilanne, asiakkaat ja kilpailijat. Useimmat ideat syntyivät yhteisten keskusteluiden pohjalta.

Pääsimme alusta alkaen mukaan yrityksen koordinaatioprosessiin yhteistyökumppanin johtamana. Asiakassuhteisiin varauduttiin siten, että asiakastietoja päivitettiin alusta alkaen tarkasti ja asiakkaan tunneperäisiä asioita kirjattiin muistiin. Tavoitteena oli saada kehitysehdotuksia asiakaspalauttein ja tunnusteluin. Tietoja kerättiin lähinnä julkisten tietojen pohjalta ja kontaktoiduilta asiakkailta kokemuksia, jolloin myynnin aikana palvelusta kerrottaessa tunnusteltiin, mitä mieltä asiakas on ja miten asiakas reagoi yksityiskohtiin.

Ymmärsimme jo alussa, kuinka tärkeää on luoda strategia ja noudattaa sitä. Suhteet ovat markkinointistrategian peruskivi. Hyvien verkostosuhteiden ylläpitäminen auttaa startup-yritystä nousemaan haluttuun markkina-asemaan ja suurempien kohderyhmien tietoon. Pitkäkestoinen suhde takasi sen, että tiimi päätti lähteä kohderyhmää koskeville messuille seuraavassa projektissa, jossa tavoitteena olisi tuoda tuotetta tunnetuksi. Messut toimivat hyvänä verkostoitumismahdollisuutena, sillä yrityksen palvelun kohderyhmä oli lähes kokonaan palvelun segmenttiä vastaava.

Kehitimme myyntipuhetta puhelimitse käytävään myyntityöhön. Lähestymistavat perustuivat segmentteihin, jotka oli luotu markkinointistrategiaan. Teimme pohjan markkinointi- ja myyntisuunnitelmille, joiden perusteella palvelua myisi tulevaisuudessa eteenpäin tiimi ja mahdollisen yrityksen oma myyntiorganisaatio. Tavoitteena oli löytää oikeat kohderyhmät, segmentoida asiakkaita ja kehittää markkinointitoimia sekä suunnitella myyntiallogeja myynnin kehittämiseksi.

8.2 Case 2: Markkinointi- ja myyntistrategioiden käyttöönotto

Talosisivun toinen projekti koostui myynti- ja markkinointistrategioiden käyttöönotosta sekä yrityksen toiminnan kehittamisestä. Tavoitteena oli oppia kasvuyrityksen toimintaa liike-elämässä. Myynti- ja markkinointiprosessit perustuivat kesällä suoritettujen projektien tuloksiin ja suunnitelmiin. Lisäksi projektitiimi sai vaikuttaa myös yrityksen kehitykseen, kuten verkosivujen ulkoasuun ja sisältöön sekä uusien palveluiden, myyntitapojen ja asiakassegmenttien ideointiin.

Ensimmäisen ja toisen projektin taitteessa tuotekehitys oli edistynyt uuden yhteistyökumppanin välityksellä, jolloin palveluun liitettiin lisäpalvelu osaksi kokonaisuutta. Uudistuksen ansiosta uusi yhteistyökumppani koulutti meidät. Lisäksi asiakassuhteiden ylläpitoa helpotettiin yrityksen hankkiessa asiakkuudenhallintajärjestelmän, jota aloitimme ylläpitämään välittömästi koulutuksen jälkeen.

Palvelun yhtenäistämisen ja uusien lisäosien pohjalta tiimin ja yhteistyökumppanin tuli miettiä, miten kohderyhmä valitsee palvelun osaksi päivittäiskäyttöä. Palvelun myynnistä teki hankalaa juuri se, ettei ostaminen ollut koskaan yhden ihmisen päätöksen tulos. Tällöin argumentointi palvelun hyödyistä päivittäiskäytössä takaisi sen, että yritykset ymmärtävät palvelun kokonaisuhyödyn.

Myyntityössä ymmärsimme, että vaikka asiakkaat ovat kaikki samalla toimialalla, on jokainen asiakas oma prosessinsa. Tähän vaikuttavat suuresti tunneperäiset asiat ja asiakkaan tarpeiden täyttö. Harjoitimme jatkuvasti henkilökohtaisia myyntitaitoja haastamalla toisiaan erilaisissa skenaarioissa.

Alle puolen vuoden yhteistyö osoitti, että yhteistyö tiimin ja yhteistyökumppanin välillä toimi reilusti uusia näkökulmia yrityksen toimintaan. Saimme yritykseltä luottamusta ja vastuuta. Yhteistyökumppanin avoin ja kuunteleva keskustelutapa motivoi ja opetti. Avoin innovointi osoittautui etenkin verkkopalvelun ilmeen ja käytön kannalta hyväksi toimintatavaksi. Kommunikaatio oli päivittäistä internetissä, jossa keskusteltiin verkkopalvelun toimivuudesta. Motivoituimme myyntiprovision lisäksi oppi kasvuyrityksen kehityksestä sekä mahdolliset tulevaisuuden työt yrityksessä. Vastuun saaminen toi uskoa omiin kykyihin.

Yhteistyökumppani lupautui tulemaan mukaan asiakastapaamisiin, joissa hän koulutti meitä. Keskustelimme yhteistyökumppanin kanssa tapaamisten jälkeen siitä, mikä meni hyvin ja mitä olisi voinut tehdä paremmin. Toimme myös omaa panosta asiakastapaamisiin ideoimalla myyntipuheita ja -tapoja. Tästä yhteistyökumppani oli mielissään, koska myös yrittäjä haluaa palautetta omasta tekemisestään.

Projektin toinen osuus koostui kasvuyrityksen toiminnasta, josta olimme kiinnostunut jo ensimmäisen projektin aikana. Pääsimme yhteistyökumppanin mukaan keskustelemaan sijoittajan kanssa, jossa he saivat ymmärrystä, kuinka sijoitusprosessi toimii ja mitä se vaatii yritykseltä ennen ulkopuolisen rahoituksen hakemista. Yhteistyökumppani jakoi kaiken tiedon yrityksen toiminnasta vähitellen ja mentoroi aina sopivan tilanteen tullen. Neuvot, joita yhteistyökumppani jakoi, olivat oppimisen kannalta tärkeintä. Ne loivat tahtotilan, jossa halusimme luoda itsellemme työpaikan ja ansaita siitä oman elanto.

Projektin konkreettiset toimenpiteet olivat myynnin lisäksi messuilla käynti, yrityksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittäminen, sosiaalinen media sekä joulukampanjan suunnittelu ja toteuttaminen. Joulukampanjassa sadalle potentiaaliselle asiakkaalle lähetettiin postitse joulutervehdys, joka sisälsi tarjouksen. Tarkoituksena oli hyödyntää myös perinteistä postia markkinointikanavana muiden sähköisten kanavien rinnalla. Kaikki toimenpiteet suunniteltiin ja toteutettiin yhdessä yhteistyökumppanin kanssa.

8.3 Case 3: Kasvuyrityksen strateginen talousjohtaminen

Kolmannen projektin aiheena oli startup-yritys Talosivun strateginen talousjohtaminen. Edellisessä projektissa pääsimme näkemään yrityksen liike-elämän toimintaa läheltä ja kiinnostusta riitti myös oman yrityksen perustamiseen, joten kasvuyrityksen strateginen talousjohtaminen oli luonnollinen aihe kolmanneksi projektiksi. Projektissa tutustuimme yhteistyökumppanin yrityksen taloudelliseen tilaan sekä opiskeli taloushallinnon perusteita, termistöä, yritystoimintaan kohdistuvia taloudellisia ja juridisia velvoitteita sekä verotusta. Teimme selvityksen oman yrityksen yritysmuodosta, kannattavuudesta, taloudellisista luvuista sekä hallinnollisista ja juridisista velvoitteista.

Tuloksina teimme yrityksen omistajien välisen osakassopimuksen ja osakeyhtiölain määräämän perustamispaketin. Yhteistyöyrityksen kanssa suunnittelimme messuosaston Taloyhtiöpäivä 2014 tapahtumaan sekä oli itse messuilla esittelemässä ja myymässä palvelua. Lisäksi suunnittelimme lukuisia markkinointitoimenpiteitä, joita hyödynnettiin yrityksen tunnettujen kasvussa. Tuloksiksi voidaan laskea käytännön oppi myynti- ja markkinointityöstä, asiakassuhteiden hoitamisesta ja verkostoitumisesta, jota teimme aktiivisesti yhteistyökumppanin toimipisteessä, asiakkaiden luona, Laurea-ammattikorkeakoululla ja kotona. Projektiin kuului myös tiivis työskentely yhteistyökumppanin palveluiden kehittämiseksi sekä markkinointi- ja myyntisuunnitelmien toteuttaminen.

8.4 Oppimisympäristön sisäinen markkinointi

Kolmannen projektin aikana ymmärsimme yhdessä yhteistyökumppanin ja ohjaajien kanssa, että projektien aikana tapahtui paljon positiivisia asioita, jotka vaikuttivat kaikkien tekemiseen. Ryhdyimme yhdessä ohjaajana toimineen lehtori Annemari Kuhmosen kanssa kehittämään oppimisympäristöä, joka hyödyntäisi P2P-projektijohtamisen ja menneiden kolmen projektin parhaita puolia. Oppimisympäristö rupesi löytämään paikkaansa, kun Kuhmonen kertoi kokemuksista yliopettaja Päivi Pöyry-Lassilalle, joka on tutkinut dialogista oppimista. Nelikko järjesti tapaamisen, jossa käytiin keskustelua siitä, voiko dialogisen oppimisen yhdistää projektijohtamisen uuteen malliin. Ymmärsimme dialogisen oppimisen perusteista, että olimme toimineensa mallin mukaan jo edellisissä projekteissa tietämättään.

P3P syntyi luonnollisena kehityksenä P2P-oppimisympäristön rinnalle. Sille tarvittiin kuitenkin teoreettinen malli, joten päätimme dokumentoida mallin lehtorin ja yliopettajan kannustuksesta. Dokumentoitu malli on tämä opinnäytetyö.

Olemme markkinoineet P3P-oppimisympäristöä Laurea-ammattikorkeakoulussa erilaisissa tilaisuuksissa. Toukokuussa 2014 esittelimme mallia opiskelijoille ja ohjaajille P2P-projektiseminaarissa. Projektiseminaariesityksen tuloksena kehittämispäällikkö Arja-Helena Meronen järjesti mahdollisuuden markkinoida P3P-oppimisympäristöä apulaisrehtori Susanna Niinistö-Sivurannan vetämässä koulutuksen kehittämissyhmässä Porvoossa elokuussa 2014. Syyskuussa 2014 opinnäytetyöntekijät pääsivät esiintymään johtaja Leena Niemisen vetämän LbD-osaaajat ja kehittäjät ryhmän järjestämään LbD-alkeiden valmennukseen. P3P-oppimisympäristöä on markkinoitu myös Laurean aluepalvelujohtajalle Teemu Ylikoskelle ja alustava yhteydenotto on tehty myös yrittäjyydestä vastaavaan liiketoimintajohtajaan Antti Vettenrantaan. P3P-oppimisympäristön esittelyä varten opinnäytetyöntekijät tekivät Prezi-esityksen, jossa on P3P-mallin onnistumisen kannalta tärkeimpiä kohtia sekä P2P- ja P3P-mallien vertailua. Esityksessä käydään läpi edeltävät kolme case-projektia, jotka ovat erittäin tärkeässä roolissa P3P-oppimisympäristön syntymiselle sekä sen pilotoinnille ja kehittymiselle. Esityksille oli varattu aikaa noin 30 minuuttia, joka sisälsi esittelyn sekä yleisön kysymys- ja keskusteluosion. Tarkoituksena oli lisätä Laurean eri yksiköiden ja kampusten tietämystä P3P-oppimisympäristöstä. Esitykset otettiin positiivisesti vastaan ja ne herättivät kiinnostusta kuulijoissa, minkä ansiosta esityksen jälkeen esittelijät saivat paljon kysymyksiä sekä kommentteja. P3P-oppimisympäristön tuotteistamisessa on hyödynnetty esityksissä käytyjä keskusteluita ja saatuja kommentteja. Esityksiin osallistuneen henkilökunnan mielestä P3P-oppimisympäristön mukaista opiskelua sekä tiiviimpää yhteistyötä yrittäjien ja työelämän kanssa tulisi käyttää yhtenä vaihtoehtona liiketalouden opiskelussa.

8.5 Palvelumuotoilun suunnittelu ja toteutus

Tuotimme ja järjestimme palvelumuotoilutyöpajan, jossa toimimme fasilitaattoreina. Palvelumuotoilun kohde oli P3P-oppimisympäristön kehittäminen yrittäjien näkökulmasta. Palvelumuotoilutyöpajan ryhmä koostui seitsemästä yrittäjästä Hyvinkään alueelta. Kaksi heistä oli Uudenmaan Yrittäjien avulla kontaktoituja ja viisi oli työpajan järjestäjien itse kontaktoimia.

Käytimme palvelumuotoilun tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista havainnointimenetelmää. Tiedonkeruutyökaluna havainnointimenetelmä on ihmisten kuuntelemista ja käyttäytymisen seuraamista ja se mahdollistaa jonkinlaisen oppimisen ja analyttisen tulkin. Menetelmän hyötynä on, että siinä voidaan kerätä tietoa sen luonnollisesta ympäristöstä. Samalla voidaan ymmärtää ja tulkita havainnoitavan kohteen käyttäytymistä, asennetta ja tilannetta. Tällöin saavutetaan sosiaalisen käyttäytymisen dynamiikka, jota ei kyselyissä tai haastatteluisissa synny. Kvalitatiivisen menetelmän ominaisuuksia hyödyntäen tutkimuksessa kerättyä tietoa kirjattiin informaationa ja analysoitiin myöhemmin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 77-82.) Palvelumuotoilutyöpajassa vuorovaikutus syntyi yrittäjien välille ja onnistuimme suhtau-

tumaan neutraalisti tehtyihin havaintoihin ja saamaan luotettavia tuloksia, mikä saattaa olla hankalaa kvalitatiivisessa havainnointimenetelmässä.

8.5.1 Lähtötilanne ja tavoitteet

Oletus oli, että kutsutut yrittäjät eivät tiedä Laurea-ammattikorkeakoulun toimintamalleja eivätkä palveluita, joita he voisivat hyödyntää liiketoimintansa edistämiseksi. Emme ohjanneet fasilitaattoreina keskustelua niinkään opiskelijoiden hyötyihin, vaan tarkoitus oli löytää yrittäjien intressejä ja mahdollisuuksia osallistua ammattikorkeakoulun tarjontaan yhdessä työelämän kanssa. Tärkeimpiä kohtia olivat aikaresurssit, joita yrittäjän on pystyttävä jakamaan opiskelijoille. On selvää, että yrittäjien ajallinen sitoutuminen on vaihtelevaa, mutta argumentoimalla P3P-palvelun edut yrittäjien kertomana voidaan lisätä P3P-oppimisympäristön käytettävyyttä yleisesti. Tavoitteena oli saada yrittäjien näkökulma P3P-oppimisympäristön hyödyntämisestä oman liiketoiminnan kehittämisessä.

Palvelumuotoilutyöpaja järjestettiin keskiviikkona 1.10.2014 klo. 17-19.00 Hyvinkäällä Laurea-ammattikorkeakoulun tiloissa. Valmistelimme tilan palvelumuotoiluun sopivaksi ja hankimme oppilaitokselta sekä omasta toimesta tarvittavat työskentelyvälineet työpajan toteuttamiseksi. Sodexo-ravintola oli järjestänyt tarjoilun.

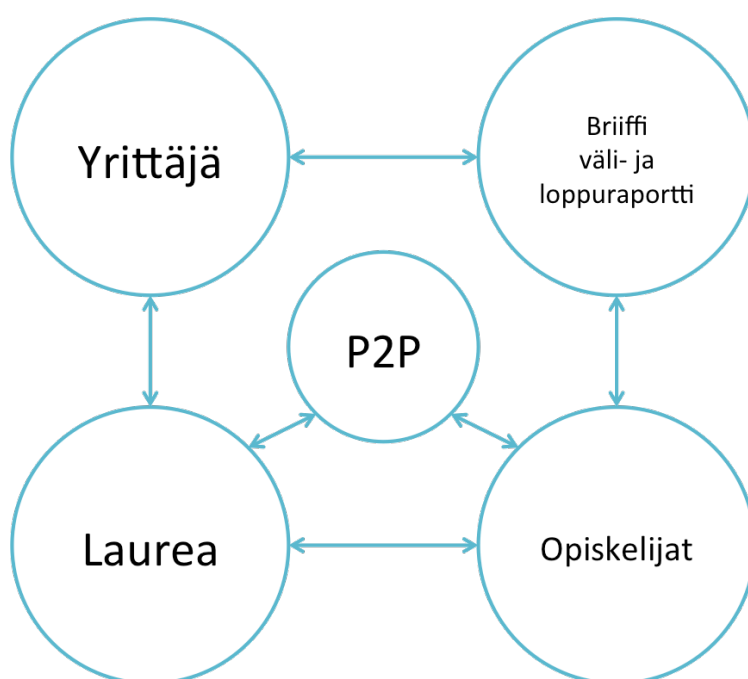
8.5.2 Prosessi

Ryhmä jakautui kahden eri korkean pöydän ympärille seisomaan, ja käytössä oli suuri pape-riarkki luovaa kirjoittamista ja kuvittamista varten. Esitimme fasilitaattoreina kysymyksiä, joista jokainen oli kaksivaiheinen. Kaksivaiheisuus tarkoittaa sitä, että molemmista pöydän ympärillä seisovista toinen jäsen jäi ensimmäisen vaiheen jälkeen omalle paikalleen ja muut vaihtoivat ristiin pöytää, jossa he käsittelivät saman kysymyksen uudelleen. Paikalle jäänyt oli pöydän ”puheenjohtaja”, joka vaihtui aina kysymyksen jälkeen. Fasilitaattorien tehtävä oli niinkään osallistua ohjaavasti keskusteluihin, jotta ryhmän keskustelu pysyi aiheessa ja aika-taulu säilyi. Kysymyksiin sai vastata niin tekstillä, kuvituksella kuin millä tahansa muullakin ilmaisun menetelmällä. Tehtävään käytettävän ajan päätyttyä puheenjohtaja ilmaisi tuotetut tulokset ja me kirjasimme ne ylös suurelle taululle. Tämä toistui jokaisen tehtävän jälkeen.

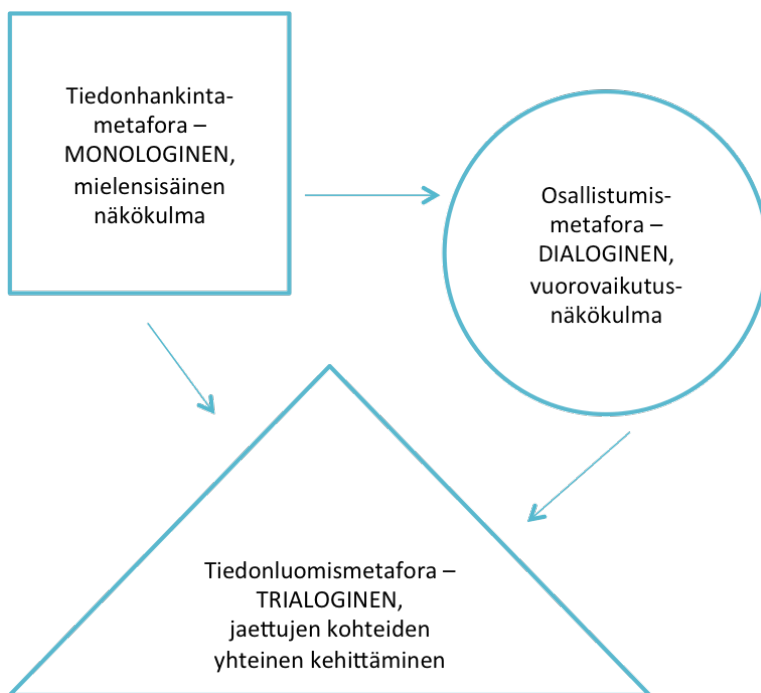
8.5.3 Aikataulu

Palvelumuotoilutyöpajan alussa oli herkistämisvaihe, jossa kerrottiin P3P-oppimisympäristöstä, joka perustuu P2P-oppimisympäristön ja dialogisen oppimisen malliin. Piirsimme taululle kolme kuvaa, joista kuvalla 6. selvennettiin yrittäjille nykyistä P2P-oppimisympäristöä, kuvalla 7. dialogisen oppimisen menetelmää sekä kuvalla 8. P3P-

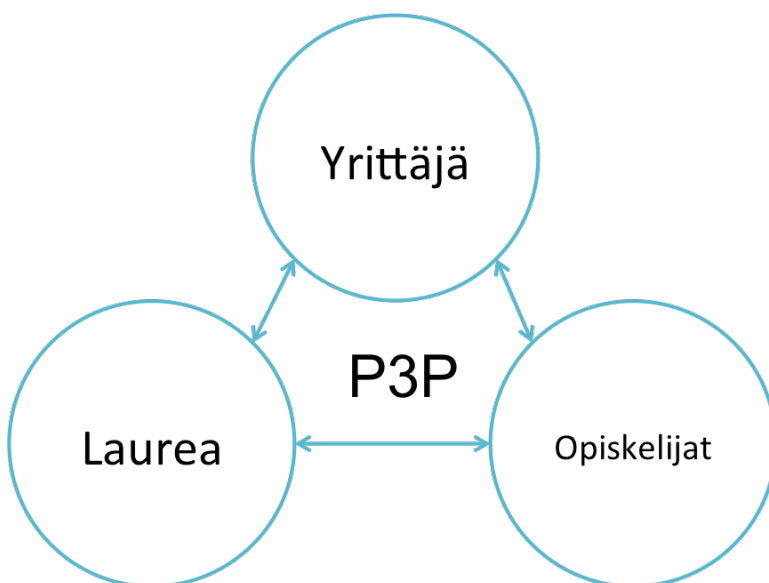
oppimisympäristöä. Varsinkaan P3P:n suunniteltuja yksityiskohtia ei avattu ryhmälle, koska se olisi vähentänyt luovuutta ja uuden kehittämistä. Herkistämisvaihe kesti 20 minuuttia, jonka aikana vieraat nauttivat tarjoiluista. Tämän jälkeen ryhmä jaettiin kahteen osaan ja aloitimme varsinaisten palvelumuotoilutehtävien tekemisen. Jokaiselle tehtävälle varattiin keskustelu-aikaa 5 minuuttia, jonka jälkeen osa ryhmien jäsenistä vaihdettiin ja tehtävä tehtiin uudelleen. Viiden ensimmäisen tehtävän tekemiseen käytettiin yhteensä 55 minuuttia. Viimeisenä tehtävänä oli avoin ryhmäkeskustelu, johon varattiin 20 minuuttia. Palvelumuotoilutyöpajalle oli varattu kokonaisuudessaan 2 tuntia aikaa, joista käytettiin 1 tunti ja 35 minuuttia tehokkaasti hyvän intensiteetin ylläpitämiseksi. Näin ollen aikataulussa oli pientä joustovaraa mahdollisille yllätyksille.



Kuva 6: P2P



Kuva 7: Oppimisen kolme vertauskuvaa (Paavola & Hakkarainen 2005.)



Kuva 8: P3P

Herkistämisvaiheeseen kuului lähtötilanteen lisäksi tiivistetty kertomus siitä, mitä palvelumuotoilu on. Kerroimme muotoilijan perusprosessista ryhmälle mukin avulla herättävinä toteamuksina, kuten tuotteen tulee olla visuaalisesti näyttävä, sen tulee olla käytännöllinen ja se tulee voida monistaa kustannustehokkaasti. Nämä samat asiat pätevät myös palvelumuotoilussa: miten palvelu on kiinnostava, miten palvelu voidaan suorittaa kustannustehokkaasti ja mikä sen lisäarvo on?

Tehtävä 1

P3P palvelumuotoilun ensimmäisen tehtävän tarkoitus oli tuoda esille palveluita, joita P3P voi tarjota. Ensimmäinen tavoite oli selvittää päämäärät ja palvelut. Kysymyksiä pohjusti ajatus: "En voi ostaa yhtä P3P-palvelua". Tavoite oli saada konkreettisia palveluita, joita yrittäjät voivat hyödyntää yhteistyössä opiskelijoiden kanssa.

Kysymykset

Mitä yritykset/yrittäjät haluavat saada/saavuttaa ammattikorkeakoulun tarjoamasta palvelusta?

Mitä palveluita yritykset/yrittäjä haluavat ammattikorkeakoulun tarjoamalta liiketalouden koulutusohjelmalta?

Ohjasimme ryhmiä siihen, että jäsenet keksivät itse konkreettisia palveluita P3P:lle. Näitä voivat olla esimerkiksi P3P-markkinointisuunnitelma, -myyntistrategioiden kehittäminen, -prosessien mallinnus jne. Tehtävään annettiin aikaa 5 minuuttia vaihtoineen, jonka jälkeen puheenjohtaja esitti tuotokset.

Tehtävä 2

Toinen tehtävä oli käsitellä edellisessä tehtävässä määriteltyjen palveluiden sisältöjä. Jäsenet jäivät kysymyksen ensimmäisessä vaiheessa niille paikoilleen, jossa he juuri sillä hetkellä olivat. Toisessa vaiheessa puheenjohtaja jäi pöytään, mutta toinen jäsenistä vaihtui, minkä jälkeen he aloittivat muotoilun uudestaan. Ohjasimme ryhmiä keksimään konkreettisia toimenpiteitä palveluista. Lisäkysymyksillä pyrittiin selvittämään jo etukäteen yrittäjien mahdollisuuksia osallistua sisällön tuottamiseen.

Kysymykset:

Mitä palvelut sisältävät?

Mihin toimenpiteisiin yrityksillä/yrittäjillä olisi annettavaa?

Vastauksiksi oletettiin toimenpiteitä kuten esimerkiksi haastattelu, asiakaskysely tai mainoksen suunnittelu. Lisäkysymykseen toivottiin vastauksia yrittäjien osallistumisista ja resursseista toimenpiteisiin yhdessä opiskelijoiden kanssa.

Tehtävä 3

Kolmannessa tehtävässä kaksivaiheisuus jatkui samalla tavalla kuin aikaisemmin. Tehtävän tarkoitus oli löytää palveluiden toimenpiteistä lisäarvon tuottajia. Johdattelimme ryhmiä kehittämään liiketoiminnallisia lisäarvoja, joita he voisivat hyödyntää yrityksessään.

Kysymykset:

Mitä lisäarvoja toimenpiteet tuovat yritykselle/yrittäjälle?

Miten lisäarvoja voidaan hyödyntää liiketoiminnassa?

Vastauksista toivottiin joitakin yhtäläisyyksiä arkielämään, jotta jäsenille syntyisi ajatuksia konkreettisista toimenpiteistä heidän omassa työyhteisössään.

Tehtävä 4

P3P:n päämäärä, palvelut, sisältö ja lisäarvot oli tässä vaiheessa luotu. Neljännen tehtävän aihe oli miettiä, miten yrittäjät löytävät Laurea-ammattikorkeakoulun tarjoamien P3P-palveluiden luokse. Tehtävä suoritettiin avoimena keskusteluna, jolloin jäsenten ei tarvinnut vaihtaa paikkoja.

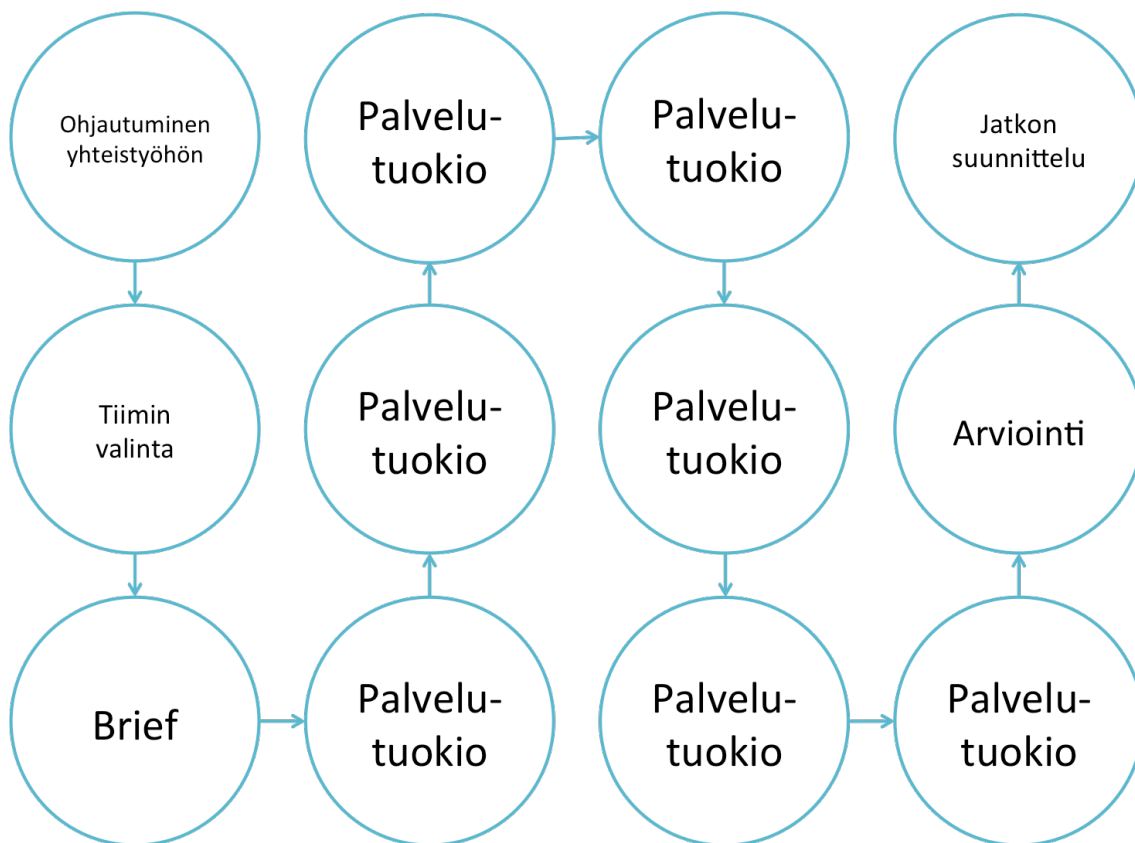
Kysymykset:

Mistä P3P-palvelut löydetään?

Miten yritykset/yrittäjät ohjautuvat palveluihin?

Tehtävä 5

Viidennen tehtävän aiheena oli suunnitella kuvan 9. mukainen palvelupolku yhdelle P3P-palvelulle kussakin ryhmässä. Ryhmät saivat omat seinät, joihin he suunnittelivat yhden palvelun polun prosessina post-it-lappuja hyödyntäen. Tavoite oli löytää kontaktipisteet, joissa yrittäjä ja opiskelija kohtaavat. Mikäli aikaa oli tarpeeksi ja erilaisia palveluita runsaasti, suunniteltiin yksi palvelupolku lisää. Tämä mahdollisti sen, että työpajassa huomattiin yhtäläisyyksiä toisten palveluiden kanssa, joita voidaan muotoilla myöhemmin.



Kuva 9: Palvelupolku

Tehtävä 6

Kuudes tehtävä oli vapaata keskustelua ja kysymyksiä niin fasilitaattoreilta kuin jäseniltä. Mahdollisia kysymyksiä fasilitaattoreilta:

- Miten opiskelijat tulisi valita projekteihin?
- Päivittäinen kommunikointi ei tarkoita sitä, että yrittäjä mentoroisi kädestä pitäen. Kuinka paljon aikaa voisitte kuvitella antavanne opiskelijatiimille viikkotasolla?
- Mitä yhteydenpitovälineitä suositte työssänne?

8.6 Asiantuntijahaastattelun suunnittelu ja toteutus

Järjestimme haastattelun, jonka tarkoituksena oli kerätä case-projektien yhteistyökumppanilta Jari Ahteelta kokemuksia ja näkemystä yrittäjän osaamisen kehittymisestä. Haastattelu päätettiin tehdä teemahaastatteluna, jota varten suunnittelimme haastattelun teeman ja kysymykset. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa tekijät määrittelevät haastattelun teemat ja aihepiirit, joita käsitellään vapaamuotoisesti, joustavasti ja eri sanamuotoja hyödyntäen. Haastattelun metodologiaan kuuluu korostaa ihmisten tulkintoja asioista, huomioida heidän asioille antamia merkityksiä ja synnyttää uusia merkityksiä asioille vuorovaikutteisesti. Teemahaastattelun tarkoituksena on löytää vastauksia johonkin tutkimus-

le merkittäviin kysymyksiin ja usein kysymysteemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli siihen, mitä tutkimuksen kohteesta jo tiedetään. Haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen ja niitä seuraavien tarkentavien kysymysten varassa. Haastateltavan paljastaman informaation perusteella tehdään lisäkysymyksiä ja pyydetään tarkennuksia saatuihin vastauksiin. (Koskinen ym. 2005, 104, 108-112.)

Teemahaastattelun tarkoituksena oli saada P3P-oppimisympäristön sekä markkinointi- ja myyntiosaamisen näkemystä yrittäjän silmin. Teemahaastattelu tehtiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä vaiheessa keskusteltiin P3P-oppimisympäristöstä ja toisessa paneuduttiin pk-yritysten markkinointi- ja myyntiosaamisen kehittämiseen. Lähtötilanne oli, että tunsimme haastateltavan erityisen hyvin, jolloin niin sanottua herkistämisvaihetta ei tarvittu. Tämä asetti meille haasteita, koska liian tutulta henkilöltä ei välttämättä saa uusia ja syventäviä vastauksia.

Haastattelun P3P-kysymykset olivat samat kuin palvelumuotoilutyöpajassa. Sen sijaan markkinointi- ja myyntiosaamisen kysymyksiä olivat opinnäytetyön tutkimuskysymykset. Ensimmäinen osio perustui P3P-toimintaympäristöön liittyviin kysymyksiin, jotka esitimme samassa järjestyksessä kuin palvelumuotoilutyöpajassa. Näihin oli tavoitteena saada kattava kirjo vastauksia, kuten palvelumuotoilutyöpajassa, jotta voisimme todeta yrittäjien tarpeiden olevan samansuuntaisia. Toisen vaiheen kysymyksiin toivottiin laajoja vastauksia siitä, mitä pitäisi tehdä, jotta markkinointi- ja myyntiosaamista voitaisiin kehittää pk-yrityksissä. Haastattelu nauhoitettiin, jotta meidän ei tarvinnut keskittyä muistiinpanojen kirjoittamiseen vaan aktiiviseen kuunteluun ja keskustelun osallistumiseen. Teemahaastattelu järjestettiin lokakuun viimeisellä viikolla Jari Ahteen toimitiloissa Helsingissä. Haastattelu oli opinnäytetyön viimeinen toimenpide, jonka tarkoitus oli vahvistaa opinnäytetyön kokonaisuutta.

9 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään kaikki opinnäytetyön aikana saadut tulokset, joita ovat palvelumuotoilupajaan osallistuneiden yrittäjien kommentit ja näkemykset, Jari Ahteelle tehdyn asiantuntijahaastattelun vastaukset, tuotteistettu P3P-oppimisympäristö sekä P3P:stä tehty business model canvas. Jari Ahde on ollut mukana yhteistyökumppanin roolissa kehittämässä uutta oppimisympäristöä, joten hänellä oli näkemystä opiskelijoiden kehittymisestä case-projekteissa. Havaitsimme, että palvelumuotoilussa olleet yrittäjät olivat hyvin paljon samaa mieltä pk-yritysten kehittämisestä P3P-oppimisympäristön avulla. Kuvassa 10. kerrotaan business model canvaksella P3P-oppimisympäristön liiketoimintaidea yksinkertaisesti. P3P-business model canvasta hyödynnetään oppimisympäristön esittelemisessä yhteistyökumppaneille.

<p>KP Key Partner</p> <p>yrittäjyhdistyksen, kaupakkamarit, yrityshautomot, Laurean alumnit, Laurea Es, alueen kaupungit, FUAS-ammattikorkeakoulu, TechVilla, ELY-keskus, VTT</p>	<p>KA Key Activities</p> <p>Yrittäjän tarpeiden selvittäminen: tarpeesta projektiksi</p> <p>Opiskelijatiimin rekrytointi CV:n, työhakemuksen ja haastattelun perusteella</p> <p>Yrittäjän perehdyttäminen, opiskelijatiimin perehdyttäminen</p> <p>Projektien toteutus, ohjaus ja arviointi</p> <p>Opiskelijatiimin ja yrittäjän tiivis vuorovaikutus, asiantuntijuuden jakaminen, molemminpuolinen luottamus ja vastuu</p>	<p>VP Value Proposition</p> <p>Hyöty, arvo: P3P antaa yrittäjälle ja opiskelijalle mahdollisuuden jaettuun asiantuntijuuteen, jonka avulla kehitetään yhdessä uusia innovaatioita ja pk-yrityksen ja opiskelijoiden osaamista sekä tuotetaan ratkaisuja pk-yritysten ajankohtaisiin ongelmiin ja kehittämistarpeisiin.</p> <p>Yrittäjä saa sparrausta: opiskelijat haastavat yrittäjää kehittämään liiketoimintaa.</p> <p>Opiskelijoilla on tilaisuus näyttää osaamistaan monipuolisella "koeajalla" ja yritys voi käyttää projekteja rekrytointikanavana.</p> <p>Yhteistyön tavoitteena on, että opiskelijat työllistyvät kumppaniyritykseen tai perustavat oman yrityksen ja jatkavat yhteistyötä toimeksiantajan kanssa yrittäjänä.</p> <p>Opiskelijalle P3P mahdollistaa kasvun yrittäjäksi.</p>	<p>CR Customer Relationship</p> <p>Asiakaslähtöinen asiakaspalvelu: kasvokkain ja verkossa (luottamuksellisuus ja salassapitovelvollisuus)</p> <p>Asiakastyytyväisyyden tutkiminen säännöllisesti, Palaute- ja arviointikeskustelut</p>	<p>CS Customer Segments</p> <p>Startupit ja muut pk-yritykset, jotka tarvitsevat lisäresursseja ja osaamista markkinoinnin ja myynnin kehittämiseen</p>
	<p>KR Key Resources</p> <p>Projektisalkku, projektinhallinta-ohjelma, sähköiset työkalut</p> <p>Kumppaniverkostot, yrittäjän tietotaito</p> <p>Opiskelijoiden osaaminen ja yrittäjämäinen asenne</p> <p>Yrittäjän ja opiskelijoiden aika: yrittäjä sitoutuu "24/7" ja mentoroi opiskelijoita: ajallinen ja tietotaidollinen sitoutuminen; opiskelijat ovat mukana startupin arjessa ja verkostoissa; yhteistyö on pitkäkestoista</p>		<p>CH Channel</p> <p>Toimitus: "rajaton" P3P-oppimisympäristö yrityksen tiloissa, verkossa, Laurean tiloissa, yrittäjän asiakkaiden luona, yrittäjän verkostoissa (yrittäjä ja opiskelijat työskentelevät yhdessä)</p> <p>markkinointi ja myynti: henkilökohtainen myyntityö (opiskelijat ja ohjaajat)</p> <p>kumppaniyrittäjän kanavat, yrittäjyhdistyksen ja kaupakkamarin kanavat</p> <p>Laurean digitaalinen markkinointi</p> <p>Slush ym.</p>	
<p>C\$ Cost Structure</p> <p>henkilöstökulut, materiaalit, tilavuokrat, kone- ja laitevuokrat</p>		<p>R\$ Revenue Stream</p> <p>projektimaksu, julkinen rahoitus</p>		

Kuva 10: P3P Business Model Canvas (Osterwalder 2008.)

Taulukossa 3 vertaillaan opinnäytetyön tuloksena tuotettua P3P-oppimisympäristöä jo olemassa olevaan P2P-oppimisympäristöön. Taulukosta voidaan havaita, että P3P-oppimisympäristö on monipuolisempi ja työelämälähtöisempi kuin P2P-oppimisympäristö. P3P-oppimisympäristö vaatii opiskelijalta ja yrittäjältä sitoutuneisuutta, jotta se toteutuu onnistuneesti ja käyttökelpoisia tuloksia saadaan aikaan. Opiskelijoiden tulee ymmärtää yrittäjän aikaresurssi, mikä tarkoittaa sitä, että opiskelijoilla on vastuu projektin toteuttamisesta. Vastuun saaminen tuo uskoa omiin kykyihin.

<p>P3P</p>	<p>P2P</p>
<p>Opiskelijat rekrytoidaan projektiin CV:n, työhakemuksen ja työhaastattelun perusteella</p>	<p>Opiskelijat valitaan ilman työnhakumenettelyä</p>
<p>Opiskelijat työntekijämäisessä roolissa, yrittäjä kollegan, esimiehen ja mentorin roolissa.</p>	<p>Opiskelijat ovat opiskelijoita ja yrittäjän rooli rajoittuu toimeksiantajan rooliin</p>

Yrittäjä sitoutuu ”24/7”: ajallinen ja tietotaidollinen sitoutuminen	Yrittäjä sitoutuu briiffiin sekä väli- ja loppupalautteeseen
Tavoite on, että yhteistyö jatkuu	Opiskelijat tekevät yhden projektin samalle toimeksiantajalle
Opiskelijat ja yrittäjä työskentelevät yhdessä	Opiskelijat työskentelevät keskenään
Tiimi työskentelee yrityksen tiloissa, Laurean tiloissa ja verkossa	Tiimi työskentelee Laurean tiloissa
Yrittäjä mentoroi opiskelijoita ja opiskelijat ovat mukana startupin arjessa, esimerkiksi palaverissa, koulutuksissa, messuilla, asiakastapaamisissa ja neuvotteluissa pääomasijoittajan kanssa	Opiskelijat työstävät toimeksiantoa
Opiskelijoilla on tilaisuus näyttää osaamistaan monipuolisella ”koeajalla” ja yritys voi käyttää projektia rekrytointikanavana	Yhteistyökumppanin käsitys opiskelijoiden osaamisesta rajoittuu toimeksiantoon
Opiskelijat pääsevät mukaan toimeksiantajan verkostoihin ja saavat arvokkaita kontakteja	Verkostoituminen on suppeaa
Yhteistyön tavoitteena on, että opiskelijat työllistyvät toimeksiantajan yritykseen tai perustavat oman yrityksen ja jatkavat yhteistyötä toimeksiantajan kanssa yrittäjinä	Yhteistyön tavoite rajoittuu toimeksiannon tulokselliseen toteuttamiseen

Taulukko 3: P3P ja P2P vertailu

9.1 Palvelumuotoilutyöpaja

Yrittäjiä kiinnosti aluksi, onko Laurea-ammattikorkeakoululla mittareita, joista selviäisivät projektien konkreettiset onnistumiset ja vaikutukset. Tällaista mittaristoa ei ole opinnäyte-työntekijöiden tietojen mukaan tehty. Yrittäjiltä kerätään projektien jälkeen arviointi onnistumisesta ja mahdollinen muu palaute, mutta niiden hyödyntämisestä ei tekijöillä ole tietoa. Yksi yrittäjästä mainitsi, että konsepti voi olla hyvä, mutta internetsivuilla pitäisi olla esimerkkejä onnistuneista projekteista. Tähän muut yrittäjät yhtyivät, mutta kommentoivat, että referenssit ovat hyviä, mutta pitää muistaa, että jokaisen referenssin takana on omat tekijänsä, joten referenssi itsessään ei takaa seuraavan projektin onnistumista. Tämä tukee

myös meidän ajatusmaailmaa, koska opiskelijoiden tavoite projektissa on myydä yrittäjälle oma osaaminen, ei niinkään oppilaitoksen imagon kehittyminen.

Kerroimme P2P-oppimisympäristön kehityskohteista, erityisesti yhteistyökumppanin vähäisestä veloitteesta olla projektissa mukana; yhteisiä tilaisuuksia ovat projektin aloituksen lisäksi väli- ja loppuarviointi. Yrittäjät olivat silminnähdessä yllättyneitä yrittäjän läsnäolon vähäisyydestä projekteissa. Tähän yrittäjät vastasivat, että lisäarvoa syntyy jo pelkästään siitä, kun yrittäjä ajattelee ääneen opiskelijoiden läsnä ollessa "se laukaisee erilaisen työskentelymoodin". Tähän lisättiin vielä konkreettinen esimerkki mainostoimiston toiminnasta, jossa ympärillä työskentelee eri alojen osaajista koottu tiimi. Tätä näkemystä voi hyvin hyödyntää yrittäjät, jotka voisivat työskennellä opiskelijatiimin kanssa ja saada uutta näkemystä, uusia ideoita, ajatuksia omaan toimintaansa.

Syystä tai toisesta yrittäjät eivät aina osaa opastaa projektitiimiä tarpeeksi projektin aloittamisessa. Tähän eräs yrittäjä totesi, että yrittäjä ei useinkaan tiedä, mitä oikeastaan tarvitsee?: "Pitäisi osata lypsää tietoa yrittäjältä, jotta tehdään oikeita asioita oikeassa järjestyksessä", johon toinen kokenut yrittäjä vastasi: "Miten opiskelija osaa lypsää, kun se on ammatikonsultillekin haastavaa". Tämän ongelman opiskelijat kohtaavat lähes jokaisen projektin alussa. Keskustelu aiheesta kävi kiivaana ja erilaisia näkemyksiä syntyi jatkuvasti kuten, että yrittäjä osaa usein vain päätyönsä, mutta ei muuta liiketoimintaa. Mahdollisia syitä etsittiin myös ammattikorkeakoulun toimintatavoista opastaa yrittäjää opiskelijaprojektiin. Yrittäjän tulisi saada yksi A4-kokoinen paperi, jossa on muistilista opastuksen rakenteesta, etenemisestä ja muista relevanteista seikoista, jotka liittyvät projektin onnistumiseen. Myös opiskelijoiden huomion saaminen opastuksessa mainittiin: "Jos annat tiukasti ohjeistetun, rajatun briiffin, saatat myös menettää jotain arvokasta, opiskelijoiden ideat". Voidaan siis todeta, että yrittäjät ovat lähtökohtaisesti aidosti kiinnostuneita opiskelijoiden panoksesta heidän yrityksensä kehittämisessä. Opastusta täydennettiin vielä työpajassa, jossa ehdotettiin, että aloitusopastuksen pitäisikin olla kaksivaiheinen, koska opiskelijoiden pitäisi tuntea yritys paremmin. "Ensimmäisen briiffin jälkeen opiskelijat tutustuisivat yritykseen ja siitä seuraa uusi briiffi. Näin opiskelijat voisivat haastaa yrityksen."

Yrittäjien mielestä projektin onnistumisen kannalta ei riitä, että yhteistyökumppani ja projektitiimi tapaavat vain aloitusbriiffissä, väliraportoinnissa ja loppuraportoinnissa. Usein projektin tavoitteet päivittyvät tai jopa muuttuvat projektin aikana, joten se vaatii aktiivista vuorovaikutusta ja nopeaa reagoitua. Yrittäjät toteavat, että onnistuneen projektin ja käytökelpoisten tulosten saavuttamiseksi jokaisella projektilla tulee olla ohjausryhmä, johon kuuluvat vähintään yhteistyökumppani ja projektipäällikkö. Ohjausryhmä voi koostua myös koko projektitiimistä ja sen tulisi kokoontua aktiivisesti, mielellään viikoittain.

Yrittäjät kertoivat myös näkemyksiään vaihtoehtoista peruspalvelujen lisäksi. ”Yrityksen pitää usein saada jotain nopeasti aikaiseksi ja nopeasti tietoa. Yritysmailman ja oppilaitoksen tarpeet eivät kohtaa. Tarvitaan pieniä juttuja pk-yrityksille. Ammattikorkeakouluihin tarvitaan nopean toiminnan joukkoja, jotka ottavat hanskaan erityisongelmia lyhyellä varoitusaajalla.” Tähän lisättiin vielä työpajan aikana ehdotus, että yrittäjillä olisi tarvetta tilalle, johon mikroyrittäjä voisi tulla; ”Jonkinlainen työpajakohtu tai liikkuva työpaja.”, visioi eräs yrittäjäistä.

Vuorovaikutteisen herkistämisvaiheen jälkeen yrittäjät olivat valmiita siirtymään ohjattujen tehtävien pariin. Paikallaolijat jakautuivat kahden työpisteen ympärille toteuttamaan tehtäviä. Ensimmäiset kysymykset liittyivät P3P-palveluihin ja palvelujen päämääriin.

Kysymys 1. Mitä yrittäjät haluavat saada ammattikorkeakoulun tarjoamasta palvelusta?

Keskustelu lähti nopeasti liikkeelle kysymysten esittämisen jälkeen. ”Yrittäjän ei pidä katsoa kapeasti oman toimialan juttuja, vaan katsoa laajemmin - vertaa mitä Cirque de Soleil teki sirkukselle.”, valaisi eräs yrittäjäistä kehoittaen samalla lukemaan Blue Ocean -strategiakirjan. Sama teema oli esillä myös toisessa pöydässä: ”Yrittäjä tarvitsee laaja-alaisempaa näkemystä - opiskelijänäkökenttää”, jolla viitattiin ikään ja tuoreisiin teoretietoihin. Yrittäjien mielestä työelämässä olisi käyttöä niin sanotulle kummiopiskelijalle. Yrittäjällä olisi kummiopiskelija, jonka kanssa yhteistyö alkaisi jo opintojen alkuvaiheessa. Opiskelija voisi työskennellä yrityksessä jo jossain määrin opintojen aikana ja näin ymmärtäisi paremmin yrityksen liiketoiminnan sekä hänelle voitaisiin maksaa jonkinlaista taloudellista tukea. Opiskelija saisi opintojensa ohella myös henkilökohtaista mentorointia yrittäjältä. Opiskelijan valmistuttua hän työllistyisi yrittäjän yritykseen.

”Tarvetta olisi työpajalle, johon yrittäjä voisi tulla sparrattavaksi tai tuoda jonkin ongelman ratkaistavaksi.” Yrittäjille olisi tarpeellista päästä sparraukseen, jossa käytäisiin läpi yrityksen liiketoiminta tai liikeidea. Opiskelijat toisivat uudenlaista näkökulmaa ja voisivat haastaa yrittäjää toimimaan uudella tavalla. Yrittäjät kaipaisivat myös ulkopuolista apua jonkin ongelman ratkaisuun. Yrittäjä voisi tulla opiskelijan työpajaan, jossa mietittäisiin yhdessä ongelman ratkaisua. Opiskelijat toisivat tuoreella teoreettisella tiedolla ja ulkopuolisella näkemyksellä ongelman ratkaisuun uusia mahdollisuuksia.

Kysymys 2. Mitä palveluita yrittäjä haluavat ammattikorkeakoulun tarjoamalta liiketalouden koulutusohjelmalta?

Yrittäjien mielestä opiskelijatiimit voisivat tehdä yrityksille esimerkiksi seuraavanlaisia töitä: erilaisia tutkimuksia, rahoitus-, liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmia ja kasvusuunnitelua. Yrittäjille tärkeä palvelu olisi ”ongelmanratkaisutyöpaja” ja ”yrittäjän sparraustyöpaja”. Työpajapalvelut ovat lyhytkestoisia, mutta voivat poikia pitempiketoista yhteistyötä.

Kysymys 3. Mitä palvelut sisältävät?

Onnistunut tutkimus sisältää oikeat kysymykset, jotka on hiottu testaamalla, hyvän tutkimusmenetelmän tai toisiaan tukevat menetelmät sekä onnistuneen tulosten analysoinnin ja johdopäätökset. Sparrauspalvelussa tutustutaan ensin yrityksen liiketoimintaan. Tämän jälkeen yrittäjän tai yrityksen toimintaa haastetaan ja kyseenalaistetaan sekä keskustellaan ja ideoidaan yhdessä, miten toimintaa voidaan parantaa. Sparrauspalvelussa voidaan tehdä muun muassa yrityksen liiketoimintasuunnitelma tai päivittää olemassa oleva.

Kysymys 4. Mihin toimenpiteisiin yrityksillä/yrittäjillä olisi annettavaa?

Sparraustyöpajoissa yrittäjä ja opiskelijat kohtaavat ja jakavat asiantuntijuuttaan toisilleen. Tällaisessa tilaisuudessa yrittäjä tuo omasta kokemuksestaan paljon käytännön hiljaista tietoa, mihin opiskelijoilla ei muuten ole mahdollisuuksia päästä. Yrittäjät näkivät tarvetta kummiopiskelijalle. Yrittäjän ja kummiopiskelijan välinen yhteistyö on pitkäaikaista ja vuorovaikutus aktiivista. Yhteistyön aikana opiskelija tutustuu yrityksen liiketoimintaan ja on mukana sen kehittämisessä. Yrittäjä toimii opiskelijan mentorina ja jakaa omaa asiantuntijuuttaan ja kokemuksesta opittua osaamistaan. Tavoitteena on, että opiskelun loputtua opiskelija työllistyy mentorinsa yritykseen.

Kysymys 5. Mitä lisäarvoja toimenpiteet tuovat yritykselle/yrittäjälle?

Tutkimusta voidaan käyttää yrityksen jonkin muun toiminnan pohjana, kuten markkinointikampanjaan. Tutkimus tuo julkisuutta yritykselle, kun tutkimus tehdään ajankohtaisesta aiheesta ja se julkaistaan oikeassa mediassa. Sparrauspalvelun tuloksena voi olla liiketoimintasuunnitelma, joka auttaa yritystä saamaan rahoitusta tai hankkimaan yrityksen sidosryhmäverkostoa. Pitkäkestoinen yhteistyö ja opiskelijan tunteminen helpottaisi palkkaamista yrityksen työntekijäksi, kun yrittäjä ryhtyy yhteistyöhön kummiopiskelijan kanssa.

Kysymys 6. Miten yritykset löytävät palvelun ja mitä sen tulisi maksaa

Yrittäjät esittivät kehitysehdotuksia myös ammattikorkeakoulun toimintatapojen suuntaan. ”Yrittäjä ei osaa kysyä teiltä palveluja, jos te ette niitä aktiivisesti tarjoa.” Tähän voisi olla ratkaisu erilaisista tilaisuuksista, joissa opiskelijat esittäisivät omia tutkimuksiaan. Vaihtoeht-

toisia tapoja olisi projektien kevätpurku, ns. ”live case”, jossa yrittäjiä ja muita sidosryhmiä kutsutaan paikalle kuulemaan tutkimuksia. Myös yrittäjät olisivat valmiita tarjoamaan projekteja ”pitchaustilaisuuksissa” eli lyhyissä yritysesityksissä.

Projektien hinnoittelu ei jakanut mielipiteitä. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että projekti voi maksaa enemmän kuin nykyisen sadan euron toimistomaksun. Yksi yrittäjistä esitti, että opiskelijoiden pitää oppia hinnoittelemaan oma työnsä. Myös yrittäjän sitoutuminen projektiin nähtiin suurempana, kun he tiedostavat, että yrittäjä maksaa projektista ja sitoutuu siihen myös itse. ”Projektilla on hyvä olla jonkinlainen kustannus, koska yrittäjä sitoutuu paremmin, jos joutuu maksamaan. Muuten voidaan lähteä kokeilemaan kepillä jäätä, vaikka ei olisikaan todellista tarvetta tai akuuttia ongelmaa”, kertoi yksi yrittäjistä johon toinen vastasi: ”Kaikille osapuolille on tärkeää, että projektit on hinnoiteltu. Hinnoittelu voisi olla joustavaa, alussa halvempi ja nousta yhteistyön edetessä. Projektin hinta määrää yrittäjän ajankäytön siihen, jos projekti maksaa niin yrittäjä kyllä käyttää aikaansa parhaan mahdollisen tuloksen saamiseksi.” Hinnoittelua ei siis nähty ongelmana, mutta yrittäjän kannalta tärkeämpää on aikaresurssien selvittäminen. Yhden yrittäjän arvio kummiopiskelijan vaatimasta ajasta oli noin 1,5 tuntia viikossa.

9.2 Asiantuntijahaastattelu

Asiantuntijahaastattelun toteutimme yhteistyökumppani Jari Ahteen kanssa, joka toteutettiin samoilla kysymyksillä kuin palvelumuotoilutyöpaja sekä Ahteelta kysyttiin vielä mielipide opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Kysymys 1. Mitä yrittäjät haluavat saada ammattikorkeakoulun tarjoamasta palvelusta?

Ahde uskoo, että yrittäjät haluavat saada ammattikorkeakoulujen palveluista tukea oman toiminnan kehittämiseen, arjen rutiineihin sekä yleisesti apua liiketoimintaan. Ahteen mukaan lisäresursseja kaipaavat eniten yrittäjät, joiden yritys on viimeaikojen talustilanteen vaikutuksesta pienentynyt. Yrittäjän tulee olla avoin yhteistyöprojektille opiskelijoiden kanssa, koska se tuottaa paljon uusia ajatuksia ja näkemyksiä liiketoiminnan kehittämiseen.

Kysymys 2. Mitä palveluita yrittäjä haluavat ammattikorkeakoulun tarjoamalta liiketalouden koulutusohjelmalta?

Ahde näkee, että ammattikorkeakoulujen tarjoamat palvelut voivat olla uuden toiminnan ja palvelun ideointia ja kehittämistä, mutta joskus myös arjen rutiineissa auttamista. Hän jatkaa, että hankalampaa on hahmottaa mahdolliset tehtävät kuin niiden toteuttaminen. Ahteen mukaan tässä ammattikorkeakoululla on liiketoimintakonsultin rooli. Koulun tulisi myös mark-

kinoida referenssejä, jotta yrittäjät tulevat palveluiden luokse. Ahde uskoo, että osallistuva ja osaava opiskelija sekä yrittäjähenkilö ja ammattimainen korkeakoulu pitää nostaa selkeästi esille.

Ammattikorkeakoulupalveluja tulisi Ahteen mukaan olla erinäiset toimistopalvelut, tapahtumajärjestämiset, omaisuuden realisoinnit ja uusien liiketoimintojen luominen, johon kuuluu analysointi, markkinatutkimus ja toteutus. Lisäksi ammattikorkeakoululla on syytä olla peruskonseptit olemassa jo ennen hankkeisiin ryhtymistä, jotta niihin ei käytetä liikaa aikaa. Ahteen mukaan tarve on varmasti oppia olemassa olevia rutiineja, ei keksiä niitä uudestaan.

Kysymys 3. Mitä palvelut sisältävät?

Tapahtumajärjestäminen sisältäisi tilan valinnan ja varauksen, kutsumisen sekä ilmoittautumisen, palautekyselyn jälkeenpäin, tarjoilun järjestämisen sekä tarvittavan pientekniikan järjestämisen. Ahde näkee, että koululla itsellään on jo mainiot tilat ja mahdollisuudet tällaiseen toimintaan. Tapahtumatuotannon tulos on tapahtuman tuottaminen ja loppuanalyysi tuloksista.

Omaisuuden realisoinnilla Ahde tarkoittaa vanhan varaston tai loppuvan liiketoiminnan jäämistön myymistä edelleen. Tässä opiskelijat ovat myynnin toteuttajia, jolloin yrityksellä säästyy resursseja. Työn tulos on myyty omaisuus.

Uuden liiketoiminnan luomisella Ahde tarkoittaa opiskelijoiden ideointia ja tuoreen tietotaidon hyödyntämistä uusien toimintamallien kehittämisessä. Työhön kuuluu taustoitus, koeponnistus sekä muu demoaminen tapauskohtaisesti. Työn tulos on uusi toteutuskelpoinen toimintamalli, jota yritys voi halutessaan ryhtyä toteuttamaan.

Kysymys 4. Mihin toimenpiteisiin yrityksillä/yrittäjillä olisi annettavaa?

Ahteen mielestä yrittäjillä on annettavaa etenkin asiakastiedon jakamisessa, oman alan osaamisessa, omista kokemuksista sekä jopa tuoda omaa sidosryhmäänsä mukaan hankkeeseen. Etenkin sidosryhmät tuovat lisäarvoa hankkeen läpiviemiseen ja tarjoavat opiskelijoille uusia ulottuvuuksia opiskeluun. Ahde pitää myös henkilökunnan työpanosta tärkeänä.

Kysymys 5. Mitä lisäarvoja toimenpiteet tuovat yritykselle/yrittäjälle?

Ahde kokee, että ammattikorkeakoulujen palveluissa tehtävät toimenpiteet auttavat yrittäjää rekrytoimaan potentiaalisia työntekijöitä opiskelijoista keveällä sitoumuksella. Toimenpiteet tuovat myös uutta näkemystä jo olemassa oleviin toimintoihin. Toimenpiteiden lisäarvo syn-

tyykin juuri opiskelijatiimin lisäresurssista, joka jakaa omaa näkemystä toiminnan eteenpäin viemiseksi.

Kysymys 6. Miten yritykset löytävät palvelun ja mitä sen tulisi maksaa

Ahde uskoo, että etenkin ELY-keskukset ovat tulevaisuuden rahoittajia ammattikorkeakoulun palveluille. Palvelut tulisi löytää helposti Laurea-ammattikorkeakoulusta. Muita potentiaalisia kanavia olisivat Uusyrityskeskukset. P3P-oppimisympäristö saattaa olla Ahteen mukaan vieras termi, joten konseptointi ja mainostaminen tulisi tehdä suunnitellusti.

P3P-palvelujen hinta on Ahteen mielestä ehdottomasti porrastettava yhteistyökumppanin yrityskoon tai projektin laajuuden mukaan. Pienyrittäjälle 500 euroa voi olla suuri raha, kun taas suuryritykselle se voi olla helposti annettavissa. Ahde lisää vielä, että suuret yritykset eivät välttämättä ota 100 euron toimistomaksua laadukkaana projektina, koska hinta ei ole uskottava. Yksi vaihtoehto olisi jokin summa, joka toimii panttina, että yritys myös sitoutuu tapaamisiin ja tehtäviin.

Lopuksi Ahde toteaa ajankäytöstään, että hän voisi jakaa aikaa tapaamisin 2-4 tuntia viikossa ja sen lisäksi olla yhteydessä opiskelijoihin yhteydessä puhelimitse, sähköpostilla ja sosiaalisessa mediassa

Kysymys 7. Miten yrittäjä pystyy kasvattamaan myyntiä keskittymällä itse ydintekemiseen?

Ahteen mielestä yrityksen tärkein tehtävä on myynti, vaikka ydinosaaminen olisikin muussa kuin myynnissä. Yritys pystyy hyödyntämään opiskelijaprojektia töiden delegointiin ja myyntikanavien löytämiseen. Opiskelijan näkökulma on se, että hyvin tehdystä työstä voi saada työpaikan. Yrittäjä, joka keskittyy ydinosaamiseensa, on jo jollakin tavalla myynyt tuotoksiaan, mutta kilpailutilanne ja epävakaa talous ajaa yritykset keksimään uusia tapoja liiketoiminnan ylläpitämiseen. Tähän on ratkaisuna se, että yritykset uskaltaisivat turvautua nuorten näemyksiin ja potentiaalin, koska he ovat tulevaisuuden rakentajia. Ahde on ollut liiketoiminnan konsulttina pitkään ja huomannut, kuinka epärealistisin kriteerein pyritään hankkimaan työntekijöitä, joita ei periaatteessa ole tarjolla. Ahde kokee, että ainut uhraus opiskelijaprojektiin on aikaresurssi ja muu on toimintakulttuurin mahdollista muutosta. Yrittäjän tulee uskaltaa jakaa oma liiketoimintansa auki siten, että myös onnistumiset ja epäonnistumiset jaetaan opiskelijoille, jotta liiketoimintaa voidaan kehittää. Tämä on Ahteen mielestä todella tärkeä edellytys projektin onnistumiselle.

Kysymys 8. Miten yrittäjä voi kehittää omaa osaamistaan?

Opiskelijayhteistyö antaa ennen kaikkea uusia ideoita, joita Ahteen mukaan täytyy uskaltaa ammentaa ja jyvittää omaan liiketoimintaan, jotta projekti antaa tuottavia tuloksia. Yhteistyö opiskelijoiden kanssa mahdollistaa ainutlaatuisen ympäristön, jossa tulevaisuuden rakentajat kertovat yrittäjälle, miltä hänen tuotteensa tai palvelunsa näyttää. Lisäksi kouluympäristö mahdollistaa uusia aspekteja, joita yrittäjä ei tule ajatelleeksi. Konkreettisenä esimerkkinä Ahde lisää, että case-projektien aikana hän on saanut kommunikaatiotaitoja etenkin asiakaslähtöisyyteen ja johtamiseen sekä varmuutta oman liiketoiminnan kehittämiseen. Ammattikorkeakoulun tulisi rajata projekti, jotta yrittäjä pystyy heittäytymään mukaan suoraan toimintaan.

Kysymys 9. Mistä yrittäjä saisi ulkopuolista resurssia markkinoinnin ja myynnin tekemiseen?

Yrittäjien tulee jakaa oma liiketoiminta avoimesti, jotta opiskelijat voivat työstää kehitettävää kohdetta. On tärkeää, että yrittäjä osallistuu aidosti opiskelijaprojektiin, jotta osaamista ja tulosta syntyy toivottu määrä. Aito kiinnostus välittyy yrittäjälle selkeästi ja opiskelijoilla on hyvät mahdollisuudet näyttää osaaminen yrittäjälle.

Kysymys 10. Miten P2P-oppimisympäristöä voidaan kehittää vastaamaan pk-yritysten myynti- ja markkinointiosaamisen kehittämistarpeita?

Ammattikorkeakoulun tulisi selvittää mahdollisuus hankkia osa lisärahoituksesta ELY-keskukselta toimeksiantajan nimissä, jotta toimintaa voitaisiin sitouttaa laajemmin ja yritykset saisivat konkreettisempia tuloksia. Ammattikorkeakoulun tulisi auttaa yrittäjä mukaan oppilaitoksen käytäntöihin, jotta yrittäjä tietää, mitä työkaluja on käytettävissä. Tällöin yrittäjä tietää omat vaatimukset ja tulokset ovat laajemmat.

Lopuksi Ahde kiteyttää yli vuoden kestäneet case-projektit, joiden aikana Ahteen mukaan opiskelijoiden suullinen ja kirjallinen ulosanti on kehittynyt huomasti ja yrittäjänäkökulma on kasvanut ammattimaisesti eteenpäin. Muille yrittäjille Ahde haluaa kertoa, että opiskelijaprojektit vaativat priorisointia ennen kaikkea omaan tekemiseen. On tärkeää ymmärtää, että yrittäjän kannattaa lähteä ulos omasta työympäristöstään hakemaan apua esimerkiksi ammattikorkeakoulujen opiskelijaprojekteista. Opiskelijoille Ahde lähettää terveisiä, että P3P-oppimisympäristö antaa nopeamman tien työelämään, oikeaa työkokemusta oikeasta asiakaskentästä ja todellisuudentajua työelämästä. Tekemisen paloa janoaville opiskelijoille P3P-oppimisympäristö tarjoaa erinomaisen ponnahduslaudan työelämään.

9.3 Tuotteistettu P3P-oppimisympäristö

P3P-oppimisympäristön tarkoituksena on vastata tutkimusongelmaan ja opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli pk-yritysten ja opiskelijoiden osaamisen kehittäminen sekä toimintaympäristön kehittäminen ja tuotteistaminen. Pk-yritykset ja opiskelijat kehittävät osaamistaan P3P-oppimisympäristön avulla, joka on tuotteistettu tähän opinnäytetyöhön. Tuotteistettu P3P-toimintaympäristö vastaa myös kokonaisuutena tutkimuskysymykseen 3, mistä yrittäjä saisi ulkopuolista resurssia markkinoinnin ja myynnin tekemiseen.

P3P on kehitetty P2P -mallia ja yhteisöllistä dialogista oppimismallia hyödyntäen. P3P:ssä yhteistyökumppanilla on hanke, johon yritys tarvitsee ulkopuolista osaamista ja resursseja. Nämä muodostuvat Laurean (nykyisen P2P) liiketalouden 2-3 vuoden opiskelijoista, joille on opintojen aikana kertynyt tietotaitoa ja projektityöskentelyn osaamista. P3P perustuu tiiviiseen vuorovaikutukseen ja asiantuntijuuden jakamiseen yhteistyökumppanin kanssa. Asiantuntijuuden jakamisella tarkoitetaan opiskelijoiden tuoreimmista lähteistä saadun osaamisen ja yhteistyökumppanin mahdollisesta vuosien kokemuksesta saadun ammattitaidon yhdistämistä. Viikoittaisella yhteisellä työskentelyllä projektin sisältöön vaikuttavia tarkennuksia tai ongelmia pystytään käsittelemään välittömästi, ja tässä yhteistyökumppanin ammattitaito ja opiskelijoiden ideat ovat usein hyödyllisiä. Aikaisemmin tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen 2, miten yrittäjä voi kehittää omaa osaamistaan.



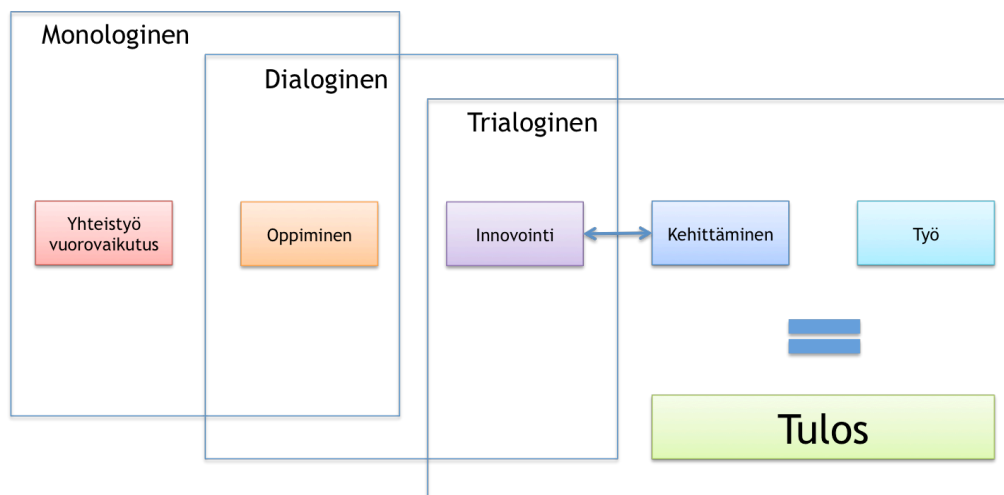
Kuva 11: P3P yhteinen tavoite

P3P:ssä toimintaympäristö ei rajoitu ainoastaan Laurean tiloihin, vaan työskentely voi tapahtua myös yhteistyökumppanin tiloissa, mikä helpottaa tiiviimmän yhteistyön tekemistä ja auttaa ymmärtämään yrityksen liiketoimintaa paremmin. Tulokset otetaan varmemmin käyttöön yrityksen liiketoiminnassa, kun yhteistyökumppani on mukana mentorin roolissa ja tulosten käyttäminen yrityksen liiketoiminnassa motivoi opiskelijaa parempiin suorituksiin sekä kehittämään omaa osaamistaan lisää.

P3P toimii kanavana opiskelijan työllistymiselle, yhteistyökumppaniyrityksen tuleville rekrytoinneille tai ammattitaidon kartuttamiseen opiskelijan yrittäjähaaveille. Yhteistyökumppani näkee opiskelijan osaamisen ja motivaation projektin aikana, jonka voi ajatella koeaikana mahdolliselle rekrytoinnille. Yhteistyökumppanille P3P tarjoaa tuoretta osaamista ja innostuneen tiimin yrityksen liiketoiminnan edistämiseen. Tarkoitus on luoda opiskelijalle motivoiva, kehitystä ja työllistymistä tukeva P3P oppimisympäristö.

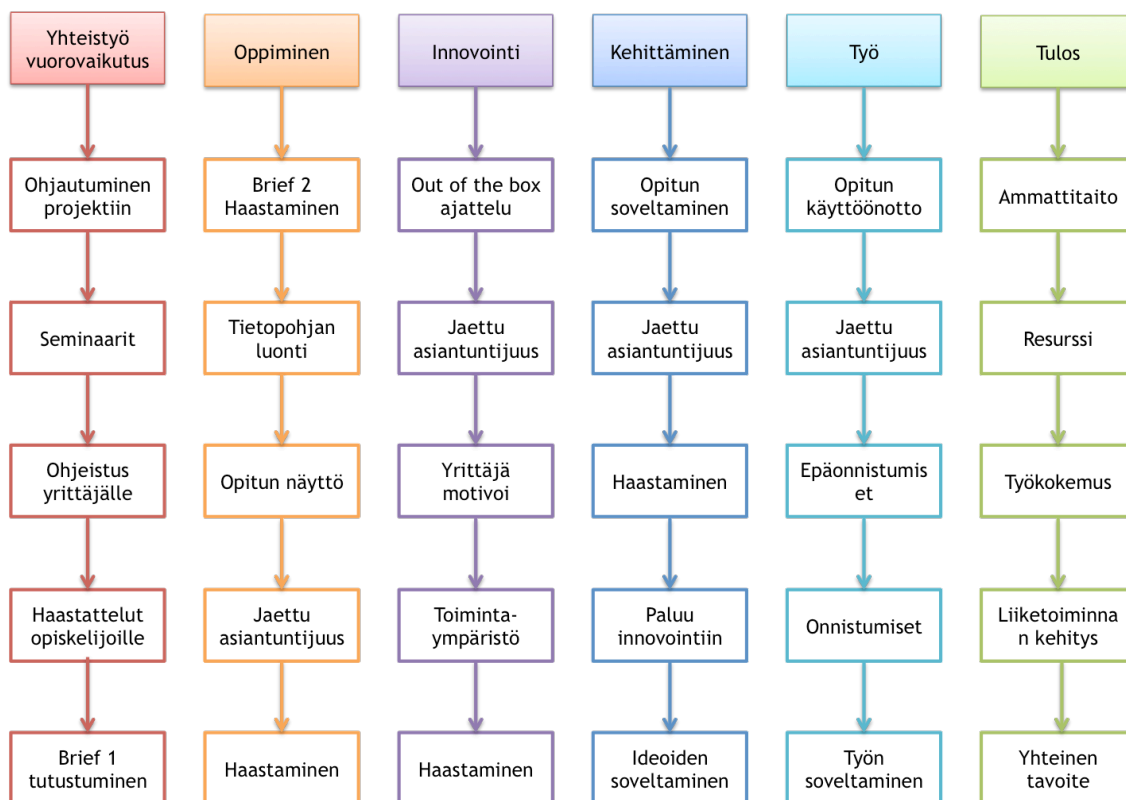
Tutkimuskysymys 4. oli, miten P2P-oppimisympäristöä voidaan kehittää vastaamaan pk-yritysten myynti- ja markkinointiosaamisen kehittämistarpeita. Opinnäytetyön tuloksena on selvinnyt, että opiskelijat ja yrittäjät ajattelevat samalla aaltopituudella. Yrittäjät ovat keroneet haluavansa katsoa laaja-alaisemmin, jopa opiskelijan silmin omaa työtään. Yrittäjät kokevat saavansa jo suurta lisäarvoa siitä, että yrittäjä ajattelee ääneen opiskelijoiden ollessa läsnä. Tämä antaa opiskelijoille mahdollisuuden haastaa ja jopa kyseenalaistaa yrittäjän toimintaa. Yrittäjäyhteistyö mahdollistaa opiskelijoille kokemusta, uusien ideoita, asiakaskoh- taamisia, valmistaa työelämään siirtymistä, mahdollistaa verkostoitumista ja jopa luo uusia työpaikkoja. Yrittäjät kokevat myös tekevänsä yhteiskuntavastuullista työtä, kun he näkevät opiskelijoiden kehityksen projektien aikana.

P3P-oppimisympäristön palvelupolussa havainnollistetaan opiskelijoiden ja yhteistyökumppanin kontaktipisteet. P3P-oppimisympäristön tärkein tehtävä on, että opiskelijatiimillä ja yhteistyökumppanilla on tiivis yhteistyö läpi projektin. Kaikkia kontaktipisteitä ei voida ennalta määrittellä, mutta on hyvä ymmärtää, missä tilanteissa yrittäjän ja opiskelijoiden tulee kohdata. Tässä P3P-mallin kuvauksessa esitetään tärkeimpiä kontaktipisteitä.



Kuva 12: P3P palvelupolun prosessi

Opiskelijan ja opiskelijatiimin rooli projektissa on työstää projektia yhteistyökumppanin ja ohjaajien avustamana. Opiskelijoilla on vastuu siitä, että sovittu toimeksianto tehdään tavoitteiden mukaisesti. Opiskelijoiden on syytä ymmärtää, että yhteistyökumppani käyttää työaikaansa opiskelijatiimin hyväksi. Opiskelijat voivat esittää näkemyksiään projektin tavoitteiksi yhdessä yhteistyökumppanin kanssa, mikäli yhteistyökumppani on siihen halukas. Tiimi aloittaa loppuraportin tekemisen projektin alkaessa ja ylläpitää aikataulua ja dokumentoi projektin kulusta projektinhallintaohjelmaan.



Kuva 13: P3P palvelupolku

Yhteistyökumppani eli yrittäjä on vastuussa toimeksiannostaan. Yhteistyökumppani laatii ennen projektin varsinaisen työn aloittamista tavoitteet joko yksin tai projektitiimin avustuksella. Yhteistyökumppani sitoutuu viikoittaiseen yhteydenpitoon opiskelijoiden kanssa, mikä mahdollistaa jaetun asiantuntijuuden. Yhteistyökumppanilla on niin sanottu “yhteiskunnallinen vastuu” projektin läpiviemiseen. Yhteiskunnallinen vastuu ilmeni P3P:n palvelumuotoilutyöpajassa, jossa eräs yrittäjä mainitsi kuinka tärkeää on, että opiskelijoilla ei mene opiskeluaikaa hukkaan ainakaan yhteistyökumppanin takia. Parhaiten yhteistyökumppani auttaa opiskelijoita omalla esimerkillään ja mentoroimalla opiskelijoita kehittymään.

Ohjaajan rooli on tukea ja neuvoa opiskelijoita toimeksiannossa. Opiskelijan näkökulmasta paras apu on, kun ohjaaja tulee väliin, jos projekti ei etene suunnitelman mukaisesti. Ohjaajan oman tietotaidon jakaminen auttaa opiskelijoita hahmottamaan yhteistyökumppanin toimeksiannon, koska opiskelija ei tunne entuudestaan kaikkia aihealueita.

9.3.1 Yhteistyö, vuorovaikutus ja oppiminen

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tavoitteena on luoda positiivinen ilmapiiri ja luottamus projektin osapuolten välille. Luottamus syntyy osapuolten vastuusta ja sovittujen tehtävien tekemisenä, jonka tukirakenteena toimivat ohjaajat. Yhteistyökumppanin tulee olla avoin ja esittää aito tarve projektille. Projektitiimin tulee ymmärtää yhteistyökumppanin tarve ja liiketoiminta sekä määrittellä omat resurssit. Oppimisen tavoitteena on luoda tietopohja, joka mukaillee projektin tehtäviä ja tavoitteita. Tässä vaiheessa esiintyy kaksi ensimmäistä dialogisen oppimisen metaforaa - mielensisäinen näkökulma (monologinen) ja vuorovaikutus (dialoginen).

Esimerkki Case 1. Yhteistyökumppani oli Laurea-ammattikorkeakoulun ohjaajan verkostosta, joka hakeutui opiskelijaprojektiin kehittämään uuden yrityksensä liiketoimintaa. Yhteistyökumppani pyysi opiskelijoita haastatteluun, koska yrittäjä halusi keskustella projektin tavoitteista opiskelijoiden kanssa. Yhteistyökumppanin tavoite oli selvittää vuorovaikutteinen kiinnostus projektia kohtaan.

Yhteistyö vuorovaikutus	Ohjautuminen projektiin	Seminaarit	Ohjeistus yrittäjälle	Haastattelut opiskelijoille	Brief 1 tutustuminen
Oppiminen	Brief 2 Haastaminen	Tietopohjan luonti	Opitun näyttö	Jaettu asiantuntijuus	Haastaminen

Kuva 14: Yhteistyö, vuorovaikutus ja oppiminen

Yrittäjä ohjautuu projektiin Laurea-ammattikorkeakoulun henkilökunnan omien sidosryhmien kautta tai yrittäjä ottaa itse yhteyttä Laurea-ammattikorkeakouluun. Tavoitteena on, että Laurea.fi-verkkosivustolla markkinoidaan avoimesti yrittäjien mahdollisuuksista osallistua P3P-projektiin. Verkkosivustolla mainostetaan jo tehtyjä projekteja, P3P-palveluita ja kerrotaan yrittäjille mahdollisuudesta osallistua syksyllä ja talvella järjestettäviin seminaareihin, joissa he voivat esitellä omia hankkeitaan opiskelijoille. Syys- ja kevätlukukausien jälkeen järjestetään opiskelijoiden projektiseminaari, johon kutsutaan yrittäjiä ja muita sidosryhmiä kuulemaan projektien tuloksista.

Yhteistyökumppani saa ennen ensimmäistä toimeksiantotilaisuutta muistilistan yrittäjän velvoitteista ja tavoitteiden asettamisesta, joihin hän sitoutuu koko projektin ajaksi. Muistilista on A4-kokoinen paperi, jossa kerrotaan projektin rakenne, eteneminen ja muut relevantin asiat, jotka vaikuttavat projektin onnistumiseen.

Case P3P:n palvelumuotoilu: yrittäjät eivät aina osaa opastaa projektitiimiä tarpeeksi projektin aloittamisessa. Eräs yrittäjä totesi, että yrittäjä ei useinkaan tiedä, mitä oikeastaan tar-

vitsee?: ”Pitäisi osata lypsää tietoa yrittäjältä, jotta tehdään oikeita asioita oikeassa järjestyksessä”, johon toinen kokenut yrittäjä vastasi: ”Miten opiskelija osaa lypsää, kun se on ammattikonsultillekin haastavaa?” Tämän ongelman opiskelija kohtaavat lähes jokaisen projektin alussa. Yrittäjät lisäsivät ohjeistukseen kuitenkin, että ”Jos annat tiukasti ohjeistetun, rajatun briiffin, saatat myös menettää jotain arvokasta - opiskelijoiden ideat”.

Ammattikorkeakoulun tiloissa järjestettävien seminaarien tavoitteena on, että opiskelijat voivat hakea itselle mielenkiintoiseen projektiin. Ohjeistuksen avulla yhteistyökumppani pystyy asettamaan tarkemmat tavoitteet ja näin myös kuvaamaan projektin sisällön. Yrittäjän ohjeistuksen ja yrittäjien syys- ja talviseminaarien jälkeen jokaiselle projektille järjestetään rekrytointitilaisuus, joissa luodaan projektitiimi haastatteluun. Tarkoitus on löytää yhteinen tavoite opiskelijan ja yhteistyökumppanin välille. Yhteistyökumppani päättää haastattelumenetelmän, joka voi olla joko työhaastattelunomainen kahdenkeskinen haastattelu tai ryhmähaastattelu.

Aloitushjeistus on kaksivaiheinen. Ensimmäinen toimeksiantotilaisuus järjestetään, kun projektitiimi on muodostunut. Tämän tarkoituksena on opiskelijoiden tutustuminen yritykseen, jolloin yhteistyökumppani kertoo yrityksen toiminnasta ja omista tavoitteistaan. Opiskelijat tekevät muistiinpanoja toimeksiannosta ja asettavat omien resurssiensa mukaisia tavoitteita projektille. Tärkeää on, että luottamussuhde syntyy yhteistyökumppanin ja projektitiimin välille.

Toisessa toimeksiantotilaisuudessa opiskelijat haastavat yrittäjän ja ideoivat sekä kertovat mielipiteitään yrityksen toiminnasta ja tehtävästä toimeksiannosta. Tämä on ensimmäinen vaihe, jossa opiskelijat pääsevät ideoimaan yhdessä yrittäjän kanssa. Toimeksiannossa päätetään projektin tavoitteet ja tehdään toimintasuunnitelma projektille. Projektitiimi tekee tämän jälkeen projektisopimukset ja -suunnitelman.

Projektisopimukset eli tiimisopimus, yhteistyösopimus ja projektisuunnitelma laaditaan, jotta kaikille osapuolille on selvää, mitä tehdään milloinkin. Tiimi- ja yhteistyösopimukset laaditaan Laurea-ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti. Projektisuunnitelma laaditaan niin ikään ohjeistuksen mukaisesti ja siinä tulee ilmetä projektin tausta ja tarve, tavoitteet ja vaikutukset, projektin toteutus, projektioorganisaatio ja resurssit, budjetti, viestintäsuunnitelma ja hallinnointi, riskien hallinta, projektin raportointi ja arviointi.

Projektitiimi luo tiimille sopivalla menetelmällä, kuten miellekartalla, projektin teemoihin sopivat teoria-alueet. Teoriat kirjoitetaan yhdessä, jotta kaikki tiimin jäsenet pääsevät osallistumaan jokaiseen teoria-alueeseen. Teoriat esitetään kahden viikon välein ohjaajatapaamisen yhteydessä. Yhteistyökumppanin rooli on tärkeä myös teorian jaossa, koska yrittäjä voi

saada uusia ideoita keskustelun omaisesta kerronnasta. Perustietopohjan luonnin jälkeen oppilaat ja yrittäjä keskustelevalta vuorovaikutteisesti jakaen asiantuntijuuttaan. Tämän seurauksena niin oppilaat kuin yrittäjä voivat haastaa toisiaan, koska heillä on todistettua näkemystä aiheesta.

Esimerkki Case 3: projektitiimi kirjoitti kahden viikon välein teorioita, joissa käsiteltiin kasvuyrityksen strategisen talousjohtamisen käytänteitä. Teemoina olivat yhtiömuotojen vertailu, kannattavuuslaskelmat, tilinpäätös ja siihen liittyvät käsitteet, kirjanpitäjä kumppanina, pk-yrityksen juridiikka, yrityksen hallittu kasvu, pääomasijoittajien kriteerit ja mikroyrityksen talousjohtaminen. Projektitiimi laati yhdessä yhteistyökumppanin kanssa teemat, joista tiimi kirjoitti. Yhteistyökumppani jakoi tiimille hiljaistietoa teorian teemasta. Tiimi pystyi myös sisäistämään hiljaisen tiedon, sillä tiimin jäsenillä oli tietopohja aiheeseen ja tiimi pystyi keskustelemaan aiheesta yrittäjän näkökulmasta. Lisäksi yhteistyökumppani kertoi projektin ajan avoimesti liiketoiminnastaan, joten tiimi sai omalle asiantuntijuudelleen myös konkreettista näkökulmaa. Tärkeintä oli, että opiskelijat oppivat taloushallinnon perusteita, mutta myös linkittämään ja vertaamaan yrittäjän hiljaista tietoa teorian tietoon.

9.3.2 Innovointi ja kehittäminen

Innovoinnissa ja kehittämisessä hyödynnetään tutkivaa eli dialogista oppimista, jossa sovelletaan opiskelijoiden opittua teorian tietoa ja yrittäjän hiljaista tietoa, joista tavoitteena on luoda uutta tietoa tai keksiä uusia ideoita. Innovointi ja kehittäminen on kehä, johon palataan aina uusien kehityskohteiden myötä. P3P-oppimisympäristössä pyritään out of the box -ajatteluun, jossa opiskelijat jakavat omia ulkopuolisia näkemyksiään yrityksen toiminnasta.

Esimerkki Case 1. tapauksesta, jossa opiskelijat saivat osallistua verkkopalvelun visuaalisen ulkoasun suunnitteluun ja helppokäyttötoimenpiteisiin jo projektin alkuvaiheissa. Opiskelijoiden uskallus luovaan ajatteluun ja yhteistyökumppanin antama vastuu toi opiskelijoille uskoa omiin kykyihinsä, jolloin myös yhteistyökumppani näki opiskelijoiden potentiaalini eli puitteet, jotka projektitiimiltä voi odottaa.

Innovointi	Out of the box ajattelu	Jaettu asiantuntijuus	Yrittäjä motivoi	Toimintaympäristö	Haastaminen
Kehittäminen	Opitun soveltaminen	Jaettu asiantuntijuus	Haastaminen	Paluu innovointiin	Ideoiden soveltaminen

Kuva 15: Innovointi ja kehittäminen

Tiimin keksimiä ideoita voidaan kehittää jakamalla asiantuntijuutta yhteistyökumppanin kanssa. Yhteistyökumppani tuntee vähintään oman toimintansa ja toimialansa perusteet, joten hänellä on näkemys siitä, minkälainen idea on mahdollista toteuttaa tai minkälaista on mahdollista kehittää edelleen. Tavoitteena on, että ideoita kehitetään ryhmässä, jolloin kaikki kehittäminen on perusteltua. Yrittäjä motivoi tiimiä jatkamaan positiivisella asenteella ottamalla uusia ideoita käyttöön. Uusien ideoiden ei tarvitse olla konkreettisia tuotteita palveluita vaan ne voivat olla henkilöstöjohtamisen käytänteitä, prosessien kehitystä, yrittäjän oman toiminnan kehittämistä,

Esimerkki Caset 1. ja 2: projektitiimi kehitti markkinointi- ja myyntistrategioita yhteistyökumppanin yritykselle. Ensimmäisessä projektissa tiimi teki strategiat ja toisessa projektissa suunnitelman strategioiden käyttöönottoon. Tiimi ja yhteistyökumppani laativat strategioita oman työkokemuksen ja teorian tiedon sekä yhteistyökumppanin toimialatuntemuksen ja kokemuksen perusteella. Yhteistyökumppani oli viikoittain mukana kehittämässä ja jakamassa hiljaista tietoa strategioiden luomisessa ja käyttöönotossa. Tällä tavoin projektitiimi pystyi luomaan uusia toimintatapoja ja soveltamaan strategioita.

P3P:n toimintaympäristö ei rajoitu ainoastaan oppilaitoksen tiloihin vaan laajenee myös yrityksen tai yrityksen asiakkaiden tiloihin. Opiskelijatiimin ymmärrys yhteistyökumppanin liiketoiminnasta ja käytännön toimista kasvaa, kun tiimi työskentelee myös yrityksen tiloissa. Yrityksen tiloissa toimiminen tuo opiskelijoille uudenlaisia kokemuksia, mikä lisää luovuutta yhteiseen ideointiin. Opiskelijatiimi voi työskennellä esimerkiksi markkinoinnin ja myynnin käytännön tehtävissä, jolloin toimintaympäristönä ovat yrityksen asiakkaan tilat. Kyseessä voi olla myyntineuvottelu, johon opiskelija osallistuu sovitulla roolilla, jolloin opiskelija saa aitoa työkokemusta ja kasvattaa omaa ammattitaitoaan.

Esimerkkinä Case 1, 2 & 3: projektitiimi osallistui markkinoinnin ja myynnin edistämiseen toimimalla yrityksen työntekijöinä, jossa opiskelijat sopivat asiakastapaamisia ja tekivät myyntineuvotteluita asiakkaiden tiloissa. Alussa yrittäjä oli mukana myyntineuvotteluissa, jolloin opiskelija sai oppia ja palautetta toiminnastaan. Opiskelijoiden ammattitaito kasvoi, kun he saivat yrittäjältä hiljaista tietoa ja esimerkkiä, jolloin opiskelijat pystyivät tekemään tapaamisia omatoimisesti. Opiskelijat saivat paljon työkokemusta projektien aikana, mikä mahdollisti uusien myyntitekniikoiden kehittämisen. Lisäksi luova uudistaminen markkinointiajattelussa mahdollisti markkinoinnin kokeilun erilaisiin kohteisiin.

Opiskelijatiimin ulkopuolinen näkemys tuo uusia kehitysideoita, joita yrittäjä voi haastaa oman ammattitaitonsa ja kokemuksen myötä. Opiskelijat eivät aina osaa ajatella uuden ideansa toimivuutta ja edellytyksiä käytännön liiketoiminnassa. P3P-oppimisympäristössä yrittäjä kyseenalaistaa idean käytännön toimivuutta ja tuo oman osaamisensa osaksi idean kehitystä.

Opiskelijoiden on uskottava ja sitouduttava ideaansa, jotta se kestää kyseenalaistamisen ja tuottaa käyttökelpoisia ideoita. Opiskelijoiden on tärkeää myös kyseenalaistaa yrityksen toiminta, jotta yhteistyökumppani näkee toimintansa uusin silmin.

Ideoiden kehittämisen loppuvaiheessa projektitiimi palaa innovointiin, jotta kehitysehdotukset saisivat uuden näkökulman. Vaikka opiskelijat ovat sisäistäneet tuoreen tiedon, on sen konkretisoiminen huomattavasti hankalampaa. Tähän opiskelijat tarvitsevat yrittäjän kokemuksen, jolloin on tärkeää, että uusissa ideoissa käytetään teoreettista pohjaa, tilastoja ja kokemuksia, jotta projektitiimi voi kehittää ideaa eteenpäin. Tätä kehää jatketaan, kunnes kehitysidea voidaan ottaa käytäntöön. Uudet ideat ja jaettu asiantuntijuus yhteistyökumppanin kanssa mahdollistavat teorian käytännöllistämisen.

Case palvelumuotoilu: jaettua asiantuntijuutta voi soveltaa palvelumuotoilumenetelmin, jolloin ideaa kehitetään ja idealle etsitään sopivaa käyttötarkoitusta tuotteen tai palvelun kokonaisuudesta. Lisäksi palvelumuotoilusta saa hyviä markkinointi- ja myyntiargumentteja, koska tarkoitus on löytää avainsanoilla muotoiltavalle kohteelle sopivia käyttötarkoituksia.

Ideoiden soveltamisessa parhaatkin ideat kaatuvat, jos niitä ei osata soveltaa yrityksen käyttöön. Siksi on tärkeää palata innovoinnin lähtöpisteeseen eli out of the box-ajatteluun ja katsoa ideaa uudesta näkökulmasta. On syytä kuitenkin huomioida, että markkinoille ei aina tarvitse viedä loppuun asti kehitettyä ideaa. Markkina on paras tapa kokeilla markkinointia, myyntitekniikoita, innovaatiota tai toimintatapaa. Mikäli se saa negatiivista palautetta markkinoilta se voidaan todeta nopeasti epäonnistuneeksi kokeiluksi (Fail Fast).

9.3.3 Työ ja tulos

Varsinaisten työtehtävien tekeminen vaatii projektitiimiltä kykyä soveltaa teoriatietoa ja osaamistaan. Yhteistyökumppani päättää, mihin ryhmä on kykenevä ja missä tiimi voi auttaa yritystä. Projektitiimillä on tuoretta tietopohjaa sekä jaetusta asiantuntijuudesta yrittäjältä saatua hiljaista tietoa. Tätä osaamista hyödynnetään ja otetaan käyttöön työtehtävien tekemisessä. Tutkimuskysymys 1. oli, miten yrittäjä pystyy kasvattamaan myyntiä keskittymällä itse ydintekemiseen. Tähän tiimi toteaa, että jakamalla omaa asiantuntijuutta ja mentorimalla opiskelijoita yrittäjä saa itsenäisen opiskelijaryhmä tekemään myyntityötä vähentämättä omaa aikaansa ydintekemisestä. Kyse on enemmänkin alun sijoitetusta ajasta, jonka yrittäjä saa muutettua työvoimaksi.

Työ	Opitun käyttöönotto	Jaettu asiantuntijuus	Epäonnistumiset	Onnistumiset	Työn soveltaminen
Tulos	Ammattitaito	Resurssi	Työkokemus	Liiketoiminnan kehitys	Yhteinen tavoite

Kuva 16: Työ ja tulos

Esimerkkinä Case 1. tiimi tutki myynnin teoriaa ja kehitti sen pohjalta omiin tarpeisiinsa sopivan myynnin tavoite- ja mittarointityökalun eli myyntimoottorin. Yhteistyökumppani sai mittarin yritykselle ja tiimi oppi soveltamaan teoriaa käytäntöön, jota se hyödynsi myyntityössä.

Projektitiimi kohtaa epäonnistumisia projektin aikana, jolloin yhteistyökumppanin ja ohjaajien rooli on tukea opiskelijoiden motivaatioita ja itsevarmuutta. Epäonnistumiset syntyvät usein puutteellisesta tietotaidosta ja tekniikoista, jolloin yhteistyökumppanin valmentava mentorointi innostaa tiimiä uusiin yrityksiin. Koska kyseessä ei ole palkallinen työ, yhteistyökumppani ei voi vaatia myöskään ylisuorittamista opiskelijoilta. Epäonnistumisista opiskelijat saavat hyvää oppia ja usein myös uusia ideoita jatkoon onnistumisen kannalta.

Projektin aikana opiskelija oppii hyödyntämään osaamistaan yrityksen liiketoimintaan sopivaksi yhdessä yrittäjän kanssa. Projektiin liittyvien työtehtävien ansiosta opiskelija oppii myös soveltamaan omaa osaamistaan eri työtehtävissä sekä toimialoilla. Opiskelijatiimi työskentelee projektin aikana yrityksen käytännön tehtävien parissa. Tehtävät voivat olla yrityksen sisäisiä tai ulkoisia kehitysprosesseja, esimerkiksi markkinointi- tai myyntitöitä. Tällä tavoin opiskelija oppii soveltamaan taitojaan projektin aikana olemalla työntekijän roolissa.

Esimerkki Case 1, 2 & 3: projektitiimi oli yrityksen työntekijöinä markkinoinnin ja myynnin tehtävissä. Tiimi teki markkinointi- ja myyntisuunnitelman, joka myös toteutettiin. Suunnitelman toteuttamisessa tiimi sovelsi oppimaansa teoriaa sekä jaetun asiantuntijuuden osaamista. Tiimi toteutti yrityksen markkinointia sähköpostimarkkinoinnilla, kirjekampanjalla ja osallistumalla kahteen eri tapahtumaan. Tiimi toteutti yrityksen myyntiä sopimalla asiakastapaamisia ja käymällä myyntitapaamisissa. Käytännön tehtävissä opiskelijat kehittivät omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan.

Opiskelijatiimi tuo yritykselle arvokkaan lisäresurssin kehystoimiin tai ongelman ratkaisemiseen. Opiskelijatiimi ja yrittäjä työskentelevät pääosin yhdessä. Opiskelija toimii projektin aikana yrityksen työntekijänä saaden työkokemusta, jota voi hyödyntää omassa ansioluettelossaan. Lisäksi opiskelija voi hyödyntää työnhaussa yrittäjää suositelijana valmistumisen jälkeen. P3P-oppimisympäristön tarkoituksena on opiskelijan osaamisen lisääminen ja pk-yritysten toiminnan kehittäminen. Opiskelijaprojektin tuoma lisäresurssi auttaa yritystä parantamaan liiketoiminnan laatua tai tuottavuutta.

Projektin lopussa opiskelijatiimi esittää projektin aikana syntyneet tulokset ja osaamisen kehittymisen. Tulosten esittelyyn ja arviointiin osallistuu opiskelijatiimi, projektin ohjaajat sekä yhteistyökumppani. Yhteistyökumppani arvioi projektin onnistumisen, yhteistyön sujuvuuden, käytännön tehtävät ja tulokset. Yhteistyökumppanilta odotetaan rehellistä ja kriittistä arviointia sekä rakentavaa palautetta, koska projektien tarkoitus on kehittää opiskelijoita työelämän haasteisiin.

Projektin viimeisenä vaiheena tiimi suunnittelee yhdessä yhteistyökumppanin kanssa jatko-toimenpiteet. P3P-oppimisympäristön tarkoituksena on tehdä pitkäaikaista yhteistyötä yhteistyökumppanin kanssa, joten oleellista on sopia, miten yhteistyö jatkuu. Keskustelussa sovi-taan joko kehityshankkeen jatkosta tai uuden kehityshankkeen aloittamisesta. Projektin sisältönä voi olla esimerkiksi markkinointistrategian suunnittelu, jolloin luonnollisena jatkona on strategian käyttöönotto. Jatkon suunnittelu tuo esiin yhteistyökumppanin tavoitteet ja aika- taulun sekä opiskelijoiden mahdollisuudet ja tahtotila osallistua tulevaan projektiin. Projekti ja yhteistyö voivat olla vain yhden lukukauden mittaista, jolloin yhteistyö päätetään tulosten esittelyyn. Yhteistyökumppani valmistautuu tuloksiin ennakkoon, jolloin yhteistyökumppani kertoo opiskelijoille, mihin tuotettuja tuloksia tullaan hyödyntämään.

Tuloksena voidaan todeta, että P3P-oppimisympäristössä yrittäjä saa lisäresursseja Laurea- ammattikorkeakoulun opiskelijoista, jotka kehittävät ja tekevät yhdessä yrittäjän kanssa töitä muun muassa markkinoinnissa ja myynnissä. Yrittäjä hyötyy P3P-projektista saamalla tuoreinta teoriatietoa opiskelijoilta sekä kehittämällä toimintaansa hyödyntäen jaetun asiantuntijuiden tuomia menetelmiä kuten dialogista oppimista ja palvelumuotoilua.

10 Johtopäätökset

Intressimme uuden toimintaympäristön suunnitteluun johtui aidosta tarpeesta ja kiinnostuksesta kehittää pk-sektoria ja ammattikorkeakoulujen oppimismenetelmiä. Omat kokemukset seuraavan sukupolven opiskelumenetelmästä johtivat siihen, että päätimme soveltaa ja tuoteistaa jo omassa käytössämme ollutta mallia. P3P-oppimisympäristö on sovellettu hyödyntämällä Laurea-ammattikorkeakoulun Learning by Developing toimintatavan P2P-oppimisympäristön parhaita puolia, johon on yhdistetty yhteisöllisen dialogisen oppimisen mallia.

Opinnäytetyön yhteistyösuhteisiin kuului yrittäjä Jari Ahde, joka toimi yhteistyökumppanina ja mentorina case-projekteissa ja opinnäytetyössä. Ahteen valmentava opettaminen antoi pohjan oppimisympäristön kehittämiseen. Opinnäytetyön tuloksen, tuotteistetun P3P-oppimisympäristön, kannalta tärkeimmät yhteistyökumppanit olivat neljä yrittäjää, jotka

osallistuivat 1.10.2014 palvelumuotoilutyöpajaan, koska saimme tutkimuksen hypoteeseihin vastauksia heidän avullaan. Lisäksi saimme uutta näkemystä pk-yrittäjien tarpeesta hyödyntää ammattikorkeakoulujen palveluita. Saimme myös neuvoja Uudenmaan yrittäjät ry:ltä, joka kiinnostui oppimisympäristöstä.

Opinnäytetyössä opiskelimme markkinoinnin ja myynnin nykytilaa. Teoriasta nousivat esiin etenkin ostokäyttäytymisen muutokset ja tuotantokustannusten nousu, jotka vaikeuttavat pk-yrittäjien arkea. Yrittäjien on myös syytä huomioida sisältömarkkinoinnin tärkeys, koska asiakkaat ovat tiedon lähteellä. Tällöin brändimielikuvan kehittäminen sisältömarkkinoinnin avulla on tärkeää, jotta yritys pystyy luomaan ainutlaatuista arvoa asiakkailleen. Opinnäytetyöntekijöiden omat kokemukset brändimielikuvan rakentamisesta perustuu case-yrityksessä tehtyyn työhön, jossa opinnäytetyöntekijät kehittivät markkinointitoimenpiteitä luovan uudistajan menetelmin eli pienellä markkinointiresursseilla. Tämä mahdollistaa markkinointitoimenpiteiden kokeiluja, mutta sen huono puoli on, että suuria kampanjoita on mahdoton tehdä. Opinnäytetyöntekijät havaitsivat myös sen, että kuluttaja- ja yritysmyyntin välillä on enää häilyvä raja, joka on muuttumassa kokonaan yhtenäiseksi. Ihmiset ostavat brändimielikuvien ja palveluelämyksien takia. Totesimme, että on tärkeää luoda brändi, jossa asiakkaat ja yrityksen työntekijät ovat yrityksen markkinoijia. Tämä vaatii avoimen arvolähtöisen otteen yrityksen toiminnassa.

Pk-yritysten myyntiosaaminen perustuu usein oman tuotteen tai palvelun hyvään tuntemiseen ja sitä kautta myyntistrategiana on tuotemyynti. Yrityksen myyntiä tekevän henkilön on oltavakin omien tuotteidensa asiantuntija, jotta hän voi uskottavasti suositella sitä asiakkaan ostettavaksi. Nykyisin asiakkaat tuntevat kuitenkin entistä paremmin ostettavan tuotteen tekniset ominaisuudet ja kilpailevien tuotteiden hinnat, mikä asettaa myynnille uusia haasteita. Yhä enemmän myynnissä pitää osata ennakoida asiakkaan tarpeita ja tuoda esiin tuotteen tai palvelun tuomat lisäarvot. Suurin kehittymisen kohde pk-yrityksissä on myynnin johtaminen, mitä ei useinkaan tapahdu vaan myyntiä tehdään suunnittelematta tai millään tavoin seuraamatta. Tämä johtuu siitä, että yrityksen henkilöstö määrät ovat rajallisia ja yhdellä henkilöllä on useita työtehtäviä, jolloin myynnin johtamiselle ei riitä resursseja. Pk-yritysten tulisi kuitenkin hyödyntää muutamia myynnin johtamisen perustyökaluja, joilla ne voivat edistää myyntiään ja saa ennustettavuutta tulevaan. Yrityksellä tulisi olla vähintään kevyt myyntisuunnitelma, jossa asetetaan myynnin tavoitteet, asetetaan haluttu mittaristo niiden seurantaan sekä se, kuinka usein myynnistä raportoidaan. Tavoitteiden määrittelyllä ja asiakkaiden ostoprosessin tuntemisen avulla yritys voi rakentaa oman myyntimoottori työkalun, joka auttaa päivittäisessä myynnin tekemisessä ja johtamisessa. Nyt ja tulevaisuudessa myynti kuitenkin pohjautuu entistä enemmän pk-yritysten markkinoinnin ja yrityksen brändi onnistumiseen.

Palvelumuotoiluprosessin hahmottaminen avasi meille kokonaan uuden käytänteen omiin työskentelytapoihin. Ymmärsimme, että palvelumuotoilua voi hyödyntää lähes missä tahansa sisäisessä tai ulkoisessa prosessissa. Palvelumuotoilun asiakaslähtöinen toimintatapa antaa selkeän kuvan siitä, miten palvelu rakennetaan konkreettiseksi. Lisäksi asiakkaiden kertomuksen tuovat myyntiin argumentteja, joita pystyy käyttämään omassa työssä.

P3P-oppimisympäristön pedagogiikka perustuu dialogisen oppimisen malliin, johon tutustuimme opinnäytetyön aikana. Olimme tehneet dialogisen oppimisen kaltaista toimintaa jo ennen tutustumista tutkittuun pedagogiseen malliin. Uutena tietona saimme ymmärrystä muun muassa asiantuntijoiden johtamiseen. Havaitimme, että tietyt asiantuntijat hyödyntävät itse luomiaan prosesseja, jolloin heillä on kyky ratkaista ongelmia parhaiten. Pohdinnan tuloksena selvisi, että asiantuntijoiden johtamisessa on hyvä antaa monologisessa vaiheessa yksilön työstää omaa tehtävää ilman, että siihen sekoittaa muiden luomia prosesseja. Totesimme dialogiseen oppimiseen liittyvän vuorovaikutuksen olevan todella tärkeää P3P-oppimisympäristössä.

11 Kehitysehdotukset

P3P-oppimisympäristön tuotteistaminen on hankalaa, koska jokainen P3P-projekti on riippuvainen opiskelijoiden ja yhteistyökumppanin osaamisen tasosta. Olemme kuvanneet esimerkkein P3P:n palvelupolkua niin tarkkaan kuin mahdollista. Ohjaajien vastuu on pitää projekti P3P-oppimisympäristön mukaisena, minkä johtaa hyviin tuloksiin. P3P-oppimisympäristö ei ole täysin valmis, koska siitä puuttuu laaja pilotointi. Emme voi todistaa P3P:n hyötyjä vain omaehtoisen kokemuksen kautta, vaikka ne ovatkin olleet positiivisia. Yhtenä kehitysehdotuksena on, että Laurea-ammattikorkeakoulu kehittää P3P-oppimisympäristöä ja että siitä saadaan hyödyllinen työelämälähtöinen oppimisympäristö.

P3P-oppimisympäristöä voidaan markkinoida Laurea-ammattikorkeakoulun omissa sähköisissä kanavissa. Lisäksi markkinointiin ja myyntiin tulee panostaa etenkin liiketoimintaan liittyviin alan messuihin tai tilaisuuksiin, joissa Laurea-ammattikorkeakoulun on hyvä olla mukana. Markkinoimme P3P-oppimisympäristöä Slush 2014 -kasvuyritys ja teknologiatapahtumassa, josta tavoitteena on saada uusia yhteistyökumppaneita P3P-oppimisympäristön projekteihin vuodelle 2015. Tällaisissa tapahtumissa on paljon kohderyhmän yrittäjiä. Muita tapahtumia ovat muun muassa Nordic Business Forum, Business Day sekä Suomen Yrittäjien järjestämät tilaisuudet. Myös erilaiset pitchautilaisuudet, joissa yrittäjät esittävät liiketoimintaansa tai ideoitaan, on syytä ottaa myyntikanaviksi.

P3P-palveluiden lähtökohtana oli selvitys pk-yritysten markkinoinnin- ja myyntiosaamisen heikosta tasosta. Valmiiden palveluiden tuominen esille antaa yrittäjille mahdollisuuden kehittää

liiketoimintaa muun muassa markkinoinnissa ja myynnissä. Palvelumuotoilun aikana selvisi, että yrittäjät haluavat muitakin palveluita, jos he vain tietäisivät, mitä palveluita Laurea-ammattikorkeakoulu voi heille tarjota. Oheisessa Taulukossa 3. esitetään P3P:n palveluita, joita ammattikorkeakoulu voi tarjota yrittäjille, mutta ne vaativat vielä jatkokehitystä.

Palvelu P3P projektiin	Toiminta / jatkokehitys
<p>Nopean toiminnan joukot - työpajakohtu. Yrittäjille olisi tarpeellista päästä sparraukseen, jossa käytäisiin läpi yrityksen liiketoiminta tai liikeidea. Yrittäjät kaipaaisivat myös ulkopuolista apua jonkin ongelman ratkaisuun.</p>	<p>Työpaja, johon yrittäjä voi tulla sparrattavaksi tai tuoda jonkin ongelman ratkaistavaksi. Yrittäjä voisi tulla opiskelijatiimin työpajaan, jossa mietitään yhdessä ongelman ratkaisua. Opiskelijat toisivat tuoreella teoreettisella tiedolla ja ulkopuolisella näkemyksellä ongelman ratkaisuun uusia mahdollisuuksia.</p>
<p>Uuden liiketoiminnan luonti Yrittäjät toivovat uusia ideoita omaan liiketoimintaan.</p>	<p>Opiskelijaryhmä ideoi jo opitun ja koululta löytyvän tietovaraston varassa uusia liiketoimintaja toimintamalleja yritykselle. Työhön kuuluu taustoitusta, koeponnistusta sekä muu demoaminen tapauskohtaisesti. Työn tulos on uusi toteutuskelpoinen toimintamalli, jota yritys voi halutessaan ryhtyä toteuttamaan.</p>
<p>Kummiopiskelija Yrittäjien mielestä työelämässä olisi käyttöä kummiopiskelijalle. Se olisi myös yhteiskunnallinen teko.</p>	<p>Yrittäjällä olisi kummiopiskelija, jonka kanssa yhteistyö alkaisi jo opintojen alkuvaiheessa. Opiskelija voisi työskennellä yrityksessä jo opintojen aikana ja näin ymmärtäisi paremmin yrityksen liiketoiminnan sekä hänelle voitaisiin maksaa jonkinlaista taloudellista tukea. Opiskelija saisi opintojensa ohella myös henkilökohtaista mentorointia yrittäjältä. Opiskelijan valmistuttua hän työllistyisi yritykseen.</p>

<p>Sparrauspalvelu</p> <p>Yrittäjät toivovat tukea omiin ratkaisuihinsa. Pelkästään jo ääneen ajatteleminen auttaa yrittäjää kyseenalaistamaan tai puoltamaan omia ideoitaan.</p>	<p>Sparrauspalvelussa yrittäjä on mukana, jolloin opiskelijat saavat tietoa yrittäjän kokemuksen myötä. Sparrauspalvelussa tutustutaan ensin yritykseen ja opitaan sen liiketoiminta. Sen jälkeen lähdetään haastamaan yrittäjää ja kyseenalaistetaan yrityksen toiminta, keskustellaan ja ideoidaan yhdessä miten sitä voidaan parantaa. Sparrauksessa voidaan tehdä vaikka yrityksen liiketoimintasuunnitelma tai päivittää olemassa oleva.</p>
<p>Tutkimukset</p> <p>Kuten markkinakartoitus, kyselyt ja liiketoimintaprosessien koordinointi.</p>	<p>Onnistunut tutkimus sisältää oikeat kysymykset, jotka on hiottu testien kautta, valitaan hyvä tutkimusmenetelmä tai toisiaan tukevat menetelmät ja lopuksi onnistunut tulosten purku sekä johtopäätökset. Tutkimukset tehdään yhdessä yrittäjän kanssa, jolloin yritys on myös sitoutunut tutkimuksen tekemiseen.</p>
<p>Monialaiset tiimit</p> <p>Laurea-ammattikorkeakoulun tulisi hyödyntää enemmän eri alojen koulutusohjelmia yhdistämällä erilaisia osaajia projekteihin.</p>	<p>Projektitiimi kootaan eri alojen osaajista, jotka liittyvät toimeksiantoon. Laurea-ammattikorkeakoulun tulee tällöin tehdä yhteistyötä koko organisaation kanssa, koska opilaat voivat olla eri toimipisteistä.</p>
<p>Toimistopalvelut</p> <p>Yrittäjät tarvitsevat ”lisäduunareita” arjen pyörittämiseen. Näistä voitaisiin työtä vastaan maksaa korvaus.</p>	<p>Konttorityö voi sisältää sihteeripalveluita eli kirjeenvaihtoa, puhelinvastausta sekä monia pieniä tehtäviä, jotka kuormittavat yritystä. Työn lopputuloksena yritys voisi saada ehdotuksen asioiden hoitamisesta jatkossa. Mahdollinen osa-aikainen opiskelija voisi olla ratkaisu.</p>
<p>Omaisuuksien realisointi</p> <p>Vanhan varaston tai loppuvan liiketoiminnan jäämistön myymistä edelleen esimerkiksi ulkoisen huutokaupan kautta. Opiskelija saa oppia konkurssipesän hoidosta ja myyntikokemusta.</p>	<p>Tämä tarkoittaa vanhan varaston tai loppuvan liiketoiminnan jäämistön myymistä edelleen esimerkiksi ulkoisen huutokaupan kautta. Tässä opiskelijat ovat myynnin toteuttajia, jolloin yrityksellä säästyy resursseja. Työn tulos on myyty omaisuus.</p>

<p>Tapahtumajärjestäminen</p> <p>Yrittäjät toivovat kokonaisvaltaista tapahtumajärjestämistä oppilaiden hoitamana. Opiskelija saa valtavan määrän oppia projektijohtamiseen ja tapahtumatuotantoon.</p>	<p>Tapahtumasuunnitelma sisältää tilan valinnan ja varauksen, kutsumisen sekä ilmoittautumisen, taustakyselyn jälkeenpäin, tarjoilun järjestämisen, tarvittavan pientekniikan, yhteistyökumppanien hyödyntäminen tai hankinta, tapahtuman budjetti, paikan järjestäminen, järjestämiseen liittyvä juridiikka, markkinointi ja riskianalyysit. Tapahtuman vetäminen sekä loppuanalyysi vastauksista on työn lopputulos.</p>
<p>Taloushallinto</p> <p>Oppilaitoksen opiskelijaprojekteilta halutaan apua taloushallinnon tehtäviin, niin kannatavuuslaskelmissa kuin tilinpäätöksissä sekä rahoitus-, liiketoiminta ja markkinointisuunnitelmien tekemisessä. Yrityksillä on tarvetta myös palvelumuotoiluun palveluiden, sisäisten- ja ulkoisten prosessien kehittämiseksi sekä nykytila-analyysille. Näihin palveluihin yrityksillä on tarvetta ja yrittäjät näkevät opiskelijoiden pystyvän tuomaan osaamista.</p>	<p>Oppilaitoksen on argumentoitava yrittäjälle oikein miksi yrittäjän tulisi avata kaikki luvut opiskelijoille. Tavoite on, että opiskelijat ymmärtävät yrityksen kokonaisvaltaisen liiketoiminnan ydinrakenteen ja pystyvät tekemään esimerkiksi tilinpäätöksen yritykselle.</p>

Taulukko 4: P3P:n kehityskohteet

12 Pohdinta

Oma into ja halu kehittää P3P-oppimisympäristöä ovat motivoineet koko opinnäytetyön tekemisen ajan. Opinnäytetyön tuloksena tuotimme materiaalia pk-yrittäjien toiveista ammattikorkeakoulujen palveluita kohtaan, selvitimme pk-yrittäjien ongelmia, joihin he tarvitsevat apua ammattikorkeakouluilta sekä tuotteistimme P3P-oppimisympäristön, joka ratkaisee edellä mainitut selvitykset. Onnistuimme opinnäytetyön toteuttamisessa erinomaisesti, koska keräsimme kaiken tarvittavan tiedon ensimmäisen vaiheen P3P-oppimisympäristön tuotteistamista varten. Opinnäytetyön aikana tehdyt toiminnalliset osuudet onnistuivat myös hyvin, minkä seurauksena saimme arvokasta aineistoa jatkokehitystä ajatellen. Onnistumisen voi todeta myös siten, että P3P-oppimisympäristön kehittämistä voi jatkaa kuka tahansa opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

Case-projektin aikana huomasimme jo varhain kuinka P3P:n mahdollistava asiantuntijuuden jakaminen on ollut erittäin opettavaista. Case-projektien aikana saatu työkokemus auttoi meitä niin palvelumuotoilutyöpajan onnistuneessa toteutuksessa kuin hyvien sosiaalisten taitojen osaamisena yrittäjien kanssa työskentelyssä. Henkilökohtaiset työkokemukset auttoivat myös esiintymistaitojen kehittymisessä, ja taitoja hyödynnettiin, kun P3P-oppimisympäristöä käytiin esittelemässä onnistuneesti Laurea-ammattikorkeakoulujen eri yksiköissä. P3P-oppimisympäristön kehittämistä varten opettelimme palvelumuotoilun perusteet ja totesimme sen erittäin hyväksi tavaksi kehittää palveluita. Käytämme varmasti myöhemminkin palvelumuotoilua, koska se sopii meille erittäin hyvin oman ammattitaidon ja sosiaalisten taitojen ansiosta sekä näin saadun kattavan kehitysinformaation takia.

Olemme erittäin tyytyväisiä opinnäytetyön onnistumiseen kokonaisuutena. Mielestämme P3P-oppimisympäristö on kehitetty ja tuotteistettu sille tasolle, että sitä tulee pilotoida laajemmin, että nähdään, kuinka se toimii eri opiskelijoiden ja yhteistyöyritysten kanssa. Osallistumme mielellämme tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin P3P-oppimisympäristön kehittämiseen ja markkinointiin, jotta sitä päästään hyödyntämään tulevaisuudessa yhtenä Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelumuotona. Saamamme kokemukset ja ammattitaito case-projektien sekä opinnäytetyön aikana ovat valmistaneet meitä työelämän haasteisiin ja tuoneet itsevarmuutta siellä pärjäämiseen.

Lähteet

Painetut lähteet:

Collins, J. & Hansen, M.T. 2013. Tietoisesti paras : epävarmuus, kaaos, sattuma - menesty niistä huolimatta. Käännös: Mauri Laukkanen. Helsinki: Talentum.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2014. Tutkiva oppiminen : järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. 6., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Hakkarainen, K., Bollström-Huttunen, M., Pyysalo, R. & Lonka, K. 2005. Tutkiva oppiminen käytännössä. Matkaopas opettajille. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Harisalo, R., Laitinen, I. & Stenvall, J. 2013. Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana - Kansainvälinen vertailu. Tampere: University Press.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä : tieto, tutkimus, menetelmät. 2. Uudistettu painos. Jyväskylä: Taideteollinen korkeakoulu.

Jaakkola, E. Orava, M. & Varjonen. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. Selling and Sales Management. 8. painos. Harlow: Pearson Education.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H. 2003. Selling value: maximize growth by helping customers succeed. Helsinki: WSOY

Keronen, K. 2013. Johdata asiakkaasi verkkoon - opas kouluttavan sisältöstrategian luomiseen. Helsinki: Talentum.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0: Tuotteista asiakkaisiin ja ihmis-keskeisyyteen. Mia Heiskanen. Helsinki: Talentum.

Laukkanen, M. (toim.) 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

Manning, G., Reece, B. & Ahearne, M. 2010. Selling Today Creating Customer Value. 11. painos. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Mattsson, J. & Parvinen, P. 2011. Best Cases in B2B Sales Management. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

Meisalo, V., Sutinen, E. & Tarhio, J. 2003. Modernit oppimisympäristöt: Tieto- ja viestintä-tekniikka opetuksen tukena. Helsinki: Tietosanoma.

Miettinen, Satu. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

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

Parantainen, J. 2007, Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä, Helsinki: Talentum.

Porter, M. 1998. Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vantaa: Pohjantähti.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Tracy, B. 2013. Close That Sale! The 24 Best Closing Techniques Ever Discovered. Amazon kindle edition: Brian Tracy.

Takala, T. 2007. Markkinoinnin musta kirja: totuus seuraavan sukupolven markkinoinnista. Helsinki: WSOYpro.

Tikkanen, H., Aspara, J. & Parviainen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Wikström, J. 2013. Markkinoinnin käsikirja yrittäjälle. Espoo: Myllylahti.

Sähköiset lähteet:

Business Model Foundry AG - Osterwalder, A. The Business Model Canvas. Viitattu 10.-14.9.2014

http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

European Communities. 2006. Pk-yritysten uusi määritelmä - Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli. Publications.eu.int. Viitattu 28.7.2014

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf

Kurvinen, J. 2013. Markkinoinnin murros pakottaa asiakaskeskeisyyteen. Viitattu 24.7.2014.

<http://www.taloussanomat.fi/kumppaniblogit/2013/12/02/markkinoinnin-murros-pakottaa-asiakaskeskeisyyteen/201316718/322>

Pihkala, T. 2013. Pk-yritysten liiketoiminnan ongelmat Viitattu 14.8.2014

<http://slideplayer.fi/slide/2017882/>

Paavola, S. 2012. Trialoginen oppiminen. Viitattu 16.-29.8.2014

https://www.academia.edu/2149147/Trialoginen_oppiminen_2012_

Raij, K. 2007. Learning by Developing. Viitattu 2.11.2014

http://www.laurea.fi/fi/tutkimus_ja_kehitys/julkaisut/julkaisuarkisto/Documents/A58.pdf

Seitamaa-Hakkarainen, P. & Hakkarainen, K. 2006. Tutkiva oppiminen. Viitattu 9.-18.9.2014

http://www.mlab.uiah.fi/polut/Yhteisollinen/teoria_tutkiva_oppiminen.html

Suomalaisen teollisuuden tulevaisuus. 2014. Viitattu 10.11.2014

<http://www2.deloitte.com/fi/en/pages/manufacturing/articles/suomalaisen-teollisuuden-tulevaisuus.html>

Teknolohiateollisuus. 2014. Miten pk-yritys menestyisi Suomessa? - Teknolohiateollisuuden yrittäjyysohjelma 2014-15. Viitattu 2.11.2014.

http://teknolohiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/yrittajyysohjelma_julk_1.pdf

Kuvat

Kuva 1: Myyntiprosessin johtaminen (Nieminen ja Tomperi 2008, 74).....	23
Kuva 2: Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 55)	30
Kuva 3: Three Generic Strategies (Porter 1998, 39)	33
Kuva 4: Business Model Canvas (Osterwalder 2008).....	34
Kuva 5: Oppimisen kolme vertauskuvaa (Paavola & Hakkarainen 2005)	39
Kuva 6: P2P	49
Kuva 7: Oppimisen kolme vertauskuvaa (Paavola & Hakkarainen 2005)	50
Kuva 8: P3P	50
Kuva 9: Palvelupolku.....	53
Kuva 10: P3P Business Model Canvas (Osterwalder 2008)	55
Kuva 11: P3P yhteinen tavoite	64
Kuva 12: P3P palvelupolun prosessi	66
Kuva 13: P3P palvelupolku	66
Kuva 14: Yhteistyö, vuorovaikutus ja oppiminen	68
Kuva 15: Innovointi ja kehittäminen	70
Kuva 16: Työ ja tulos	73

Taulukot

Taulukko 1: Markkinoinnin painopisteen muutos (Wikström 2013, 82-83).....	18
Taulukko 2: Mittarin määrittelylomake (Nieminen & Tomperi 2008, 61).....	19
Taulukko 3: P3P ja P2P vertailu.....	56
Taulukko 4: P3P:n kehityskohteet	79