

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2024

Fredrik Wikström

**Menestystekijät  
kestotilauspohjaisessa  
koulutuspalvelussa**

**TURKU AMK**   
TURKU UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

Opinnäytetyö AMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2024 | 39 sivua

Fredrik Wikström

## Menestystekijät kestotilauspohjaisessa koulutuspalvelussa

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ja tunnistettiin menestystekijöitä koulutuspalvelun kestotilauspalvelussa. Selvitys tehtiin toimeksiantona yritykselle X. Aihe on ajankohtainen, sillä yritys X ei ole tehnyt vastaava selvitystä aiemmin. Lisäksi aihe linkittyi vahvasti toimeksiantajan uudistuneeseen asiakkuudenhoitomalliin.

Selvitys tehtiin verkkokyselylomakkeen avulla, ja kohderyhmä valikoitui toimeksiantajan asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Kyselyn vastaanottajat jaettiin kahteen ryhmään vastaajan ostopäätöksen perusteella. Kyselyyn osallistui yhteensä 49 henkilöä, joista 27 kuuluivat ostaneiden asiakkaiden vastaajaryhmään ja loput 22 henkilöä ei-ostaneiden ryhmään.

Selvityksen tulokset osoittavat, että koulutuspalveluiden kestotilauspalvelun ostopäätökseen vaikuttavat eniten koulutuksien sisältö sekä oikean yhteyshenkilön vakuuttaminen. Tulokset syventävät asiakasymmärrystä ja tukevat asiakkuudenhoitomallin jatkojalostamista. Opinnäytetyön tuotoksen toimeksiantaja tulee käynnistämään asiakasreferensseihin pohjautuvan markkinointikampanjan ja kehittämään koulutuspalveluitaan kyselyssä tunnistettujen tarpeiden perusteella.

Asiasanat:

Ostokäyttäytyminen, ostopäätös, B2B, B2B-ostaminen, ostokäyttäytymisen muutos, Customer Success, asiakkuudenhoitojärjestelmä koulutuspalvelut, asiakkuudenhallinta

# Sisältö

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Johdanto</b>                               | <b>5</b>  |
| <b>2 Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät</b>     | <b>7</b>  |
| 2.1 Ostokäyttäytymisen nykyaika                 | 7         |
| 2.2 Kestotilauspohjainen liiketoimintamalli     | 10        |
| 2.3 Asiakkuuksien johtaminen ja arvon luominen  | 12        |
| <b>3 Selvityksen toteutus</b>                   | <b>17</b> |
| 3.1 Aiheen valikoituminen                       | 17        |
| 3.2 Menetelmän valinta                          | 17        |
| 3.3 Kyselyn toteutus                            | 18        |
| <b>4 Selvityksen tulokset ja johtopäätökset</b> | <b>20</b> |
| 4.1 Koulutusten aihealueet                      | 21        |
| 4.2 Päätöksentekijät                            | 25        |
| 4.3 Ostopäätös                                  | 29        |
| <b>5 Pohdinta</b>                               | <b>30</b> |
| <b>Lähteet</b>                                  | <b>33</b> |

## Liitteet

Liite 1. Selvityksen kyselylomake

## Kuvat

|  |    |
|--|----|
| Kuva 1: Asiakkaan arvostuksen mittaaminen lukuina (Hesso 2024).  | 15 |
| Kuva 2: Kiinnostavimmat koulutukset selvityksen mukaan           | 22 |
| Kuva 3: Minkä aihealueen koulutuksiin kaivataan enemmän sisältöä | 24 |
| Kuva 4: Lopullisesta ostopäätöksestä vastuussa olevat henkilöt.  | 26 |

Kuva 5: Lopulliseen ostopäätökseen vaikuttavat tekijät.

28

# 1 Johdanto

Yritykset panostavat työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen koulutusten avulla. Ulkopuolisia koulutustarjoajia on paljon tarjolla ja koulutus Kumppanin valinnassa yritykset puntaroivat hintaa, sisällön monipuolisuutta sekä koulutuksen toteutusmuotoa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä sekä tunnistaa menestystekijöitä koulutuspalvelun kestotilauspalvelussa. Selvityksen kohteena on koulutuspalveluiden tarjoama, melko uusi kestotilauspalvelu, jonka todellista vaikuttavuutta ei vielä tiedetä. Vastaavaa selvitystä ei ole vielä tehty, joten toimeksiantajalle on tärkeä kerätä aineistoa, joka tukee uusasiakashankinnan kehitystä ja olemassa olevien asiakassuhteiden syventämistä.

Uusasiakashankinnassa yksi yleinen vaikuttava tekijä on hyvin tehty markkinasegmentointi, jonka avulla pyritään paremmin tunnistamaan potentiaalisia asiakkaita, joita yhdistävät samat tekijät ja jotka todennäköisimmin ostaisivat yrityksen tuotteita ja palveluita (Armstrong ja Kotler 2020).

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona yritykselle X, ja toimeksiantajan toiveiden mukaan yrityksen ja tuotteen nimeä ei tässä selvitystyössä tuoda missään kohti ilmi. Yrityksen nimen sijasta käytetään termiä "X" ja viitattaessa kestotilaustuotteeseen käytetään termiä "Y". Selvityksen tietopohjaa varten hyödynnän kirjallisuutta, joka käsittelee ostokäyttäytymistä, sillä toimeksiantaja haluaa ymmärtää ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä paremmin.

Kestotilauspalvelu Y kulutetaan pääsääntöisesti etänä, ja muun muassa Katajamäen (2023, 9) liiketoiminnan kehittämisen oppaassa työn teon ajautuminen etä- ja hybridityöskentelyyn on yksi syy muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen. Selvitys toteutetaan kyselylomakkeella, ja siihen tarkoitettu tieto kerätään Webropol-järjestelmän avulla. Lomake lähetetään mahdollisimman monelle tuotteen ostaneille ja ei-ostaneille asiakkaalle. Asiakasyritykset valitaan yhdessä toimeksiantajan kanssa yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Henkilötietoja käsitellään tässä selvitystyössä anonyymisti.

Haussa käytän CRM-hakufunktiota ja suodatan organisaatiot asiakkaiden tekemän ostopäätöksen mukaan. Tämän jälkeen kysely lähetetään kaikille tuotteen ostaneille asiakkaille ja mahdollisimman monelle ei-ostaneille asiakkaille. Kysely lähetetään ensimmäisen kerran omasta opiskelijasähköpostistani, jonka jälkeen toimeksiantajan myyntitiimi osallistuu tarvittaessa muistutusviestittelyyn. Muistutukset ja yhteydenotot toteutetaan osana yrityksen X:n uutta asiakkuudenhoitomallia, jossa yhdeksi tavoitteeksi on nostettu jatkuva yhteydenpito asiakkaisiin ja jokainen toimeksiantajan myyntipäällikkö välittää tarvittaessa ensimmäisen viestin jälkeen muistutusviestin heille nimetyille vastuorganisaatioille.

Opinnäytetyön toteutusta käsittelevässä osiossa esittelen tarkemmin kehitystyössä käytetyn menetelmän ja avaan selvityksessä tehdyn kyselyn. Tämän luvun jälkeen suoritetaan itse selvitys, jonka tavoitteena on konkretisoida tietoperustassa esitettyjä aiheita. Käytän läpi opinnäytetyön pääsääntöisesti sähköisesti saatavilla olevia verkkokirjoja ja artikkeleita kuten Hyvä liiketoimintasuunnitelma 2.0 (Hesso 2024) ja B2B-ostamisen uusi aika (Tanni 2022). Kirjat ovat pääosin haettu Turun ammattikorkeakoulun kirjastosta.

Selvityksen kyselyn pohjalta on tarkoitus selvittää, mitkä asiat ovat vaikuttaneet positiiviseen ostopäätökseen ja vastaavasti, miksi asiakas ei halua sitoutua kestopilaukseen. Selvityksen tavoitteena on kerätä aineistoa, joka tukisi ja tehostaisi selvityksen kohteena olevan kestopilaustuotteen myyntiä.

Opinnäytetyö on myös olennainen osa toimeksiantajan asiakkuudenhoitomallia, ja työn tavoitteena on myynnin tehostamisen lisäksi tukea palveluliiketoiminnan kehitystä. Tekijän näkökulmasta omat tavoitteeni on luoda hyvät suhteet toimeksiantajaan sekä kasvattaa omaa asiantuntemusta myynnin, markkinoinnin ja palveluliiketoiminnan kehittämisestä.

## 2 Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Kirjallisuuskatsaus linkittyy vahvasti toimeksiantajan uuteen asiakkuudenhoitomalliin, jonka tarkoituksena on muuttaa tapaa, jolla asiakkaita lähestytään tilauksen eri vaiheissa huomioiden myös oston jälkeinen aika ja kulutus. Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee tästä syystä ostokäyttäytymisen nykyaikaa, kestotilauuspohjaisia liiketoimintamalleja ja asiakkuuden johtamista.

### 2.1 Ostokäyttäytymisen nykyaika

Tanni (2022) kuvailee myyntiä ennen digitalisoitumista suoraviivaiseksi ”one man” tai ”one woman” -show’ksi, jossa myynti- ja lähestymistapa ovat menneet aina saman kaavan mukaan. Ensin myyjä esittelee tuotteita asiakkaille ja koettaa ”vain myydä”, jonka jälkeen jatkaa seuraavan asiakkaan pariin. Yksinkertaistettuna myyjä on voinut saada listan asiakasnimistä, joille hän on soittanut ja sopinut yhteisiä tapaamisia. Tapaamisen jälkeen on seurannut mahdolliset tarjouskeskustelut, jatkotapaamiset ja niin edelleen. Toiminta on vakiintunut tällaiseksi, koska ostopäätöksen tekeminen organisaatiossa on ollut suoraviivaisempaa ja usein yhden ihmisen päätettävissä.

Toimeksiantajan CS-mallissa pyritään välttämään tämänkaltaista liian suoraviivaista lähestymistapaa ja sen sijaan rakentamaan pidempiaikaisia kumppanuuksia, jotka perustuvat luottamukseen ja avoimeen keskusteluun. Pyrkimys on ratkaista asiakkaan ongelmat paremmin kuin muut ja tehdä itsestään korvaamaton kumppani. Tämä on nykypäivänä Tannin (2022) mukaan välttämätöntä, sillä markkina on kyllästetty vaihtoehtoilla, eikä asiakkaiden tarvitse tyytyä huonoon ratkaisuun, koska kaikelle löytyy vaihtoehto jo seuraavan välilehden tai hakukonetuloksen takaa.

Ennen myynnin digitalisaatiota ostaja ei välttämättä ole voinut edes vertailla eri palveluntarjoajia: koska vaihtoehtoja ei ole ollut tiedossa, vertailu on ollut erittäin vaivalloista. Tämän vuoksi muun muassa messut ovat olleet suosittuja, sillä ne ovat tarjonneet areenan nähdä, tavata ja kuulla useampia saman alan

palveluntarjoajia yhdellä kertaa. Ennen vanhaan saatettiin myös ajaa tien päällä asiakastapaamisista toiseen ja samalle reitille varattiin useampia asiakaskäyntejä huolimatta siitä, oliko asiakkaan potentiaalinen tarve millään tavalla tiedossa etukäteen (Tanni 2022).

Fokus on nykypäivänä päinvastainen, ja yritys X panostaa tällä hetkellä vahvasti uudistumiseen. Pyrkimys on CS-mallin avulla siirtyä yhä vahvemmin perusteellisemmän tarvekartoituksen kautta ratkaisumyyntiin ja pitkäaikaisten kumppanuuksien rakentamiseen. Kumppanuuksien rakentamisessa varsinkin suunnitelmallinen asiakkuudenhoito ja jämäkkä asiakaslupaus ovat avainasemassa.

### **Asiakkuudenhoito**

Asiakkuudenhoito (Customer Success Management) on Hochsteinin ym. (2023) mukaan nouseva B2B-markkinointistrategia, jossa tavoitteena on auttaa asiakasta saamaan mahdollisimman paljon lisäarvoa yrityksen tuottamista palveluista. Customer Success Management tai CS-johtamisen tehtävänä on lisätä asiakkaiden pysyvyyttä omistautuneella ennakoivalla toimintaprosessilla. CS-johtamisen toteuttaminen voi jopa johtaa 20 prosentin tyytyväisyyden lisääntymiseen, 10 prosentin kasvutulojen kasvuun sekä 20 prosentin toistuvien tulojen kasvuun ja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi CS-malliin ohjautuvat organisaatiot sitoutuvat virallisesti strategian muutokseen, jossa ne siirtyvät olemattomasta tai tilapäisestä myynnin jälkeisestä johtamisesta asiakkaiden menestysstrategiaan (Hochstein ym. 2023).

### **Asiakasmenetys**

Toimeksiantajana CS-mallissa pyritään myös välttämään turhia asiakasmenetyksiä, sillä tämä vaikuttaa merkittävästi uuden palvelun markkinakasvuun (Mesak ym. 2022). Mesakin (2022) mukaan markkinoille tunkeutumisen vaiheista alkaen on asiakkaita, jotka loikkaavat ja hajottavat palvelun. Tässä mielessä uuden palvelun kasvua voi kuvata metaforisesti vuotavaksi ämpäriksi, jossa sisäänpäin virtaa uusia asiakkaita samalla, kun toisesta päästä valuu asiakkaita ulospäin. Kun asiakas peruu tilauksen, yritys



menettää paitsi kyseisen ostoksen myös mahdollisen referenssin, jota voi hyödyntää tulevissa myyntitapahtumissa.

### **Asiakaslupaus**

Tanni (2022) korostaa, että mikäli myyjä haluaa helpottaa elämäänsä ja ennen kaikkea markkinointia, kannattaa kehittää tuotetta perehtymällä asiakkaiden ongelmiin ja kehitellä sille jämerä asiakaslupaus, jossa rakentuu tarina ja jossa tuotteen saatavuus maksimoidaan kanavasta riippumatta. Tavoitteena on, että myynti- ja markkinointi keskittyisivät tulevaisuudessa enemmän asiakkaan ongelman ratkomiseen eikä pelkästään tuotteen ominaisuuksiin. Tämä korostaa hyvän asiakaslupauksen tärkeyttä ja sen tulee kiteyttää, miksi yritykseltä kannattaa ostaa ja miksi yritys on parempi valinta kuin kilpailijan tarjoama vaihtoehto. Lupauksen lunastaminen odotuksia ylittäen kerta toisensa jälkeen on avain menestykseen, ja hyvin hoidetusta asiakkuudesta syntyy kokemuksia, joita asiakkaat kertovat eteenpäin (Tanni 2022).

### **Kohderyhmä**

Tanni (2022) muistuttaa myös siitä, että markkinointia ei kannata tehdä anonyymille massalle, vaan on toimittava samoin kuin myynissä, sillä kohderyhmät odottavat puhuttelevaa sisältöä. Tanni (2022) korostaa tästä syystä myynnin ja markkinoinnin välisen yhteistyön tärkeyttä, kun puhutaan muutoksesta tai kehityksestä. Hyvälle tuotteelle markkinointi tarkoittaa Tannin (2022) mukaan bensan heittämistä liekkeihin ja hyvä tuote on ennen kaikkea yrityksen asiakaslupauksen lopputulema.

### **Asiakasreferenssi**

Asiakaskontakti on keskeinen osa toimeksiantajan CS-mallia, ja säännöllisen yhteydenpidon avulla halutaan luoda vahvempia asiakassuhteita sekä sitouttamaan asiakkaita (Tanni 2022). Tästä syystä toimeksiantaja tulee opinnäytetyön yhteydessä systemaattisesti keräämään uusia laadukkaita asiakasreferenssejä ja prosessi tullaan toteuttamaan koordinoitusti sillä tavalla, että jokaiselle toimeksiantajan myyntipäällikölle annetaan nimetyt asiakkaat,

joita he kontaktoivat sen jälkeen, kun tämän selvityksen kyselylomake on lähetty.

## 2.2 Kestotilauspohjainen liiketoimintamalli

Lindström ym. (2023) mukaan nykyaikaisten aaltojen, kuten muun muassa globalisaation ja digitalisoinnin kasvava merkitys ovat johtaneet monet organisaatiot muuttamaan liiketoimintamallejaan perinteisistä, kertaluonteisista maksuista toistuviin tilauspohjaisiin laskutusstrategioihin. Tämänkaltaisen tilausmalli merkitsee toistuvan maksun käyttöä vastineeksi sisällöstä, tuotteista tai palveluista. Erityisesti nämä toteutukset ovat osoittaneet, että tilaustalouden muutokset voivat olla taloudellisesti ja toiminnallisesti hyödyllisiä.

Kestotilauspohjaiset liiketoimintamallit (Lindström ym. 2023) ovat olleet olemassa jo vuosikymmeniä, erityisesti sanomalehtien tilausten ja maidonjakelupalvelujen muodossa. Nykymaailmassa näiden liiketoimintamallien toteuttamiseen ja hallintaan liittyvät prosessit ovat kuitenkin varsin haastavia ja monimutkaisia, sillä ylivoimainen enemmistö tilauspalveluista on nyt yhteydessä digitaalisiin palveluihin. Joitakin nykyisiä esimerkkejä suosituimmista kestopohjaisista liiketoimintamalleista ovat muun muassa Netflix ja Spotify. Viimeaikainen digitalisaation kehitys on auttanut kestopohjaisia yrityksiä kasvamaan nopeasti ja antanut niille mahdollisuuden kerätä, tallentaa ja analysoida asiakastietoja uuden ja modernin infrastruktuurin avulla.

Kestotilauspohjaisuuteen on myös viime vuosien aikana vahvasti siirrytty toimeksiantajan palveluliiketoiminnan puolella. Toimeksiantaja tarjosi aiemmin koulutuspalveluitaan pelkästään lähitoteutusmahdollisuudella, mutta etätyön kovan suosion takia jouduttiin tekemään muutoksia ja koulutuksiin on tällä hetkellä mahdollista osallistua myös etänä. Etäkoulutuksien suuren suosion ja asiakkaiden tarpeiden muuttumisen myötä yritys X kehitti kestopohjaisen ostotavan tuottamiinsa koulutuksiin. Prosessissa syntyi tämän opinnäytetyön keskiössä oleva kestopohjainen koulutuspalvelu Y. Alkuun kestopohjainen palvelu Y myytiin sellaisille yrityksille, joilla tarve oli akuutti ja suoraan ilmaistu, mutta kovan kasvun jälkeen organisaatiossa on todettu, että

markkinoilla jatkuva tuotekehitys ja asiakastarpeiden kartoittaminen ovat elintärkeitä tuotteen todellisen kasvupotentiaalin saavuttamisessa.

Lindström ym. (2023) mukaan kestotilauspohjaisten yritysten ominaispiirteisiin kuuluu suuri reagointikyky, jatkuva räätälöinti, tuotteiden ja palveluiden jatkuva parantaminen sekä painotus rakentaa pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiinsa. Asiakassäilytystä kuvaavassa tilausmallissa on yleisenä esteenä se, että asiakkaiden säilyttäminen on tärkeämmässä roolissa kuin uusasiakashankinta. Toimeksiantajan siirtyminen kestotilauspohjaiseen liiketoimintamalliin on edellyttänyt tiettyjä muutoksia, joita ovat muun muassa parannettu asiakastuki, personointi, jatkuvat päivitykset ja säännöllinen lanseeraus. Siirtymä konkretisoituu CS-malliin, ja pitkäaikaiset asiakas- ja kumppanuussuhteet sekä asiakkaiden muuttuvat tarpeet edellyttävät toimeksiantajalta suorituskyvyn jatkuvaa parantamista.

Myös Makhmudovich (2024) korostaa digitalisaation ja internetin vaikutusta tilauspohjaisten liiketoimintamallien kasvuun. Kuluttajilla on nyt käytössään ennennäkemätön määrä tietoa ja vaihtoehtoja eri palveluiden ostamiseen. Tilauspohjaiset mallit tarjoavat asiakkaille kätevän ja kustannustehokkaan tavan päästä käsiksi tuotteisiin ja palveluihin ilman toistuvien ostosten vaivattomuutta. Toinen tilauspohjaisten liiketoimintamallien kasvua ajava tekijä on kuluttajien muuttuvat mieltymykset. Nykypäivän kuluttajat etsivät mukavuutta, joustavuutta ja räätälöintiä kuluttamistaan tuotteista ja palveluista. Tilauspohjaiset mallit palvelevat näitä preferenssejä tarjoamalla asiakkaille joustavuutta peruuttaa tai muokata tilaustaan milloin tahansa sekä mahdollisuuden räätälöidä tilauksensa heidän erityistarpeidensa ja mieltymystensä mukaan. Lisäksi tilauspohjaisten liiketoimintamallien on osoitettu lisäävän asiakasuskollisuutta ja -pysyvyyttä. Tarjoamalla asiakkaille jatkuvaa arvoa tilauspalvelun kautta yritykset voivat luoda vahvan siteen asiakkaisiinsa ja lisääntyneeseen asiakastyytyvyyteen.

### 2.3 Asiakkuuksien johtaminen ja arvon luominen

Arvon luominen ja arvolupaus ovat myös avainasemassa yrityksen CS-mallissa, jossa pyrkimyksenä on arvopohjaisen myynnin avulla luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Pöyryn ym. (2021) mukaan asiakasarvon integroimista myyntityöhön kutsutaan arvopohjaiseksi myynniksi, ja arvopohjainen myynti vaatii myyjältä asiakkaan vakuuttamista siitä, että myytävän tuotteen rooli on ostavalle yritykselle avainasemassa tämän kasvuun. Tämänkaltaisen asiakasarvon integroiminen arvolupaukseen on olennainen osa menestyvää liiketoimintaa.

Myös Lah ja Wood (2016) mainitsevat, miten myyntiprosessi on muuttunut varsinkin teknologia-alan yrityksissä, joissa ennen uskottiin vahvasti tuotepohjaiseen myyntitapaan. Heidän mukaansa tuoteteollisuus on aina ollut keskiössä, ja ennen oli aivan luonnollista, että myyntikeskustelut asiakkaan kanssa alkoivat heti tuotelähtöisesti. Myyminen yritysostajille on kuitenkin tapana muuttunut, ja asiakkaat eivät halua aloittaa keskustelua tuotteen kanssa, vaan he haluavat aloittaa keskustelun liiketoiminnan tuloksilla. Heitä kiinnostaa, miten saadaan enemmän tuloja, miten kustannuksia voidaan leikata, miten saadaan kilpailuetua ja miten loppuasiakkaan tuloksia voidaan parantaa. Tämänkaltaisen arvopohjainen lähestymistapa näkyy myös toimeksiantajan CS-mallissa, jossa tarvekartoituksen kautta halutaan rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita, joissa kestopalvelu tuo ostavalle yritykselle jatkuvasti lisäarvoa. Opinnäytetyön selvityksen avulla toimeksiantajan asiakasymmärrys lisääntyy, mikä mahdollistaa tehokkaamman tuotekehityksen kestopalvelu Y:n osalta.

#### **Asiakkuudenhallinta**

Kurvisen ja Sepän mukaan (2016, 40) asiakkuuksia ryhmiteltäessä on tärkeää tunnistaa oman yrityksensä tilanne ja se, mikä on perus- ja avainasiakkaiden rooli. Heidän mukaansa yritysmyyntissä segmentointi pohjautuu tyypillisesti muun muassa yritystietoon, yrityksen kypsyyteen ja käyttäytymiseen tai yrityksen tarpeisiin tai vaihtoehtoisesti näiden yhdistelmiin.

Yrityksen tunnistaminen ja segmentointi on myös huomioitu toimeksiantajan CS- mallissa, jossa asiakasyritykset on jaettu kahteen eri kategoriaan, avain- ja kasvuasiakkaisiin. Asiakkuuksien johtamisessa on myös olennaista keskittyä myynnin järjestelmiin, ja varsinkin tässä opinnäytetyössä asiakkuudenhoitajärjestelmä tai CRM on avainasemassa kasvupotentiaalia arvioitaessa. Kyselyn kohderyhmät valikoituvat esimerkiksi toimeksiantajan CRM-järjestelmästä.

### **Asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM)**

Asiakkuudenhallinta- tai CRM-järjestelmät (Customer Relationship Management) ovat viimeisten vuosikymmenien aikana muodostuneet merkittävimmiksi myynnin ja markkinoinnin käytössä oleviksi järjestelmiksi (Seppänen & Kurvinen 2016, 270). CRM:n keskeisin tehtävä on edistää organisaation tai yrityksen asiakkuuksien hallintaa. CRM-järjestelmästä löytyy usein yrityksen nykyisten asiakkaiden tietojen ostot, yhteystiedot, yrityksen tiedot ja muu kerätty tieto (Seppänen & Kurvinen 2016). CRM-järjestelmän käyttö on myös avainasemassa toimeksiantajan CS-mallissa, ja pyrkimyksenä on niin myyntitiimin kesken kuin koko organisaatiossa, että kaikki merkinnät tehdään läpinäkyvästi ja yhteneväisesti.

Seppänen ja Kurvisen mukaan (2016) CRM-järjestelmät tarjoavat nykyisin entistä parempia työkaluja koko henkilöstölle, ja markkinoilta löytyy toinen toistaan parempia järjestelmiä, jotka palvelevat etenkin myyjiä. Puhelut asiakkaalle kirjautuvat usein automaattisesti soitettaessa CRM:n kautta asiakkaalle, ja myös sähköpostit voidaan lähettää suoraan CRM:stä tai suoraan sähköpostiohjelmasta. Nämä aktiviteetit kirjautuvat automaattisesti oikean henkilön ja organisaation alle.

Modernit CRM:t, kuten toimeksiantajan käyttämä Microsoft Dynamics 365 tuottavat etenkin myyjille arvokasta tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja myynnistä. Vaikka toimeksiantajalla onkin käytössään moderni CRM-järjestelmä, se ei kuitenkaan tarjoa hakufunktioita, jonka avulla pystyttäisiin luotettavasti suodattamaan ostomotiivit myyjien tekemien muistiinpanojen

perusteella. Kyseinen CRM-järjestelmä parantaa liidien tuottamista ja pätevyyttä sekä rikastuttaa asiakassuhteita (Microsoft Dynamics 2024), ja esimerkiksi jokaisen organisaation tai asiakkaan alta löytyy kätevästi kaikki avoimet ja suljetut aktiviteetit muistiinpanoineen. Microsoft Dynamics auttaa myös paremmin ymmärtämään kohderyhmiään ja ennustamaan asiakkaiden aikeita (Techtarget 2024).

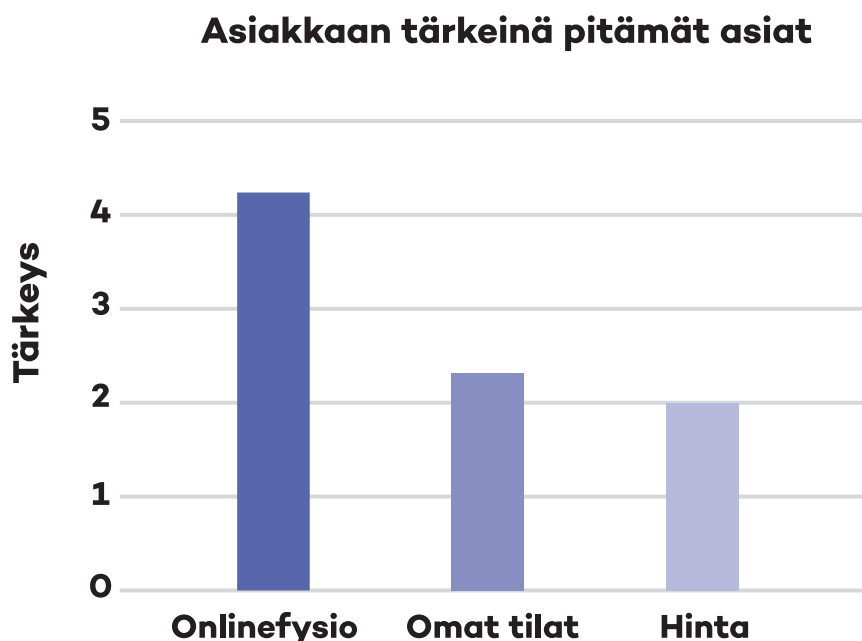
Näistä ominaisuuksista huolimatta CRM-järjestelmään kirjattavat muistiinpanot ovat kuitenkin myyjien eivätkä esimerkiksi tekoälyn kirjaamia. Kirjaamiskäytäntö tarkoittaa sitä, että jokaisella on oma henkilökohtainen tyylinsä kirjata muistiinpanot järjestelmään. Muistiinpanojen kirjoitustapa eroaa siis siitä huolimatta, että toimeksiantaja pyrkii säännöllisen ohjauksen ja muun muassa CS-mallin avulla tekemään tästä prosessista mahdollisimman läpinäkyvää ja yhteneväistä. Näin ollen datan suodattaminen muistiinpanojen perusteella ei ole luotettava tapa kerätä tietoa, jonka perusteella myyjä rakentaa ostomotiiviin pohjautuvaa raporttia.

Opinnäytetyön kyselylomakkeen avulla pyrkimys on tuottaa tämänkaltainen raportti etenkin myyntijohdolle. Toimeksiantaja toivoo selvitystyön tulosten tukevan CRM-järjestelmästä saatavilla olevaa dataa. Etenkin myyntijohdolle tavoitteena on rakentaa tulosten avulla graafinen taulukko, jonka luvut tarjoaisivat nopean yleiskatsauksen asiakkaiden tekemästä ostopäätöksestä. Graafisen datan avulla säästyy huomattava määrän aikaa. Tämän raportin avulla pääsee käsiksi sellaiseen dataan, jota muuten kerätään perkaamalla läpi jokaisen yksittäisen myyjän muistiinpanoja. Selvitystyö tukee tässäkin tapauksessa toimeksiantajan CS-mallissa peräänkuuluttamaa selkeää strategiaa.

Hesson (2024, 67) mukaan hyvässä strategiassa asiakkaan tilanne on kartoitettu huolella, ja siinä on analysoitu ja otettu huomioon potentiaalisten asiakkaiden määrä, alueellinen jakauma ja ostamisen motiivit. Olennaista on ymmärtää todellinen syy sille, miksi asiakas valitsee yrityksen, ja syy menestykseen on hyvän strategian tulemana yleensä jokin sellainen, jota

kilpailijat eivät ole vielä keksineet ja jota välttämättä asiakaskaan ei tiedä tarvitsevansa.

Kyselytulosten perusteella toiveena on päästä käsiksi sellaiseen aineistoon, joka tukee asiakasanalyysin ja segmentoinnin laatimista. Hesson (2024) mukaan asiakkaiden arvostamat tekijät tuotteessa olisi tärkeä saada graafiksi, kuten seuraavassa esimerkissä on kuvattu (Kuva 1).



Kuva 1: Asiakkaan arvostuksen mittaaminen lukuina (Hesso 2024).

Kuvassa 1 pystyakseli osoittaa asiakkaan arvostuksen määrää, ja vastaavasti vaaka-akselille sijoitetaan ne ominaisuudet, joita asiakasanalyysin perusteella on saatu selville. Mitä isompi lukema, sitä enemmän asiakas arvostaa kyseistä asiaa. Analyysin avulla halutaan selvittää, mitkä seikat vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. Toimeksiantaja pystyy tällä tiedolla tukemaan koulutussuunnittelijoita, markkinointia, palveluliiketoimintaa ja ennen kaikkea myyntiä.

Tämänkaltaisen analyysi tukee Hesson (2004) mukaan asiakaslähtöisemmän strategian luomista, ja tässä tapauksessa myös uutta CS-mallia.

Toimeksiantajan CRM-järjestelmän avulla pystyy nykytilanteessa jo laskemaan asiakkaiden määrän ja kartoittamaan alueellisen jakauman, mutta ostamisen motiiveja ei ole tarkemmin tutkittu. Tämän opinnäytetyön avulla pyritään ratkaisemaan kvantitatiivisen tiedon puute ja tuottamaan myyntijohdolle vastaavanlainen graafi, joka osoittaa mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan ostomotiiveihin. Tähän palataan myöhemmin opinnäytetyön tulokset osiossa.



## 3 Selvityksen toteutus

### 3.1 Aiheen valikoituminen

Hakalan mukaan (2022) selvitystyön aihe on aina parhaimmillaan, kun se auttaa kehittämään jotain ajankohtaista ja pinnalla olevaa asiaa. Ajankohtaisuus on tämänkin selvitystyön perustana, ja toimeksiantajan toiveesta olen pyrkinyt tuottamaan uutta ja hyödyllistä tietoa, joka tukee liiketoiminnan kehitystä ja käynnissä olevan CS-projektin tavoitteita. Toimeksiantaja olisi CS-mallin jalkauttamisprosessissa joutunut suunnittelemaan vastaavaa selvitystä itse sekä varaamaan tähän työaikaa useammalta henkilöltä. Yritys X pystyy halutessaan jatkojalostamaan tässä selvityksessä kerättyä tietoa ja sen perusteella suunnittelemaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä asiakaspysyvyyden ja uusmyynnin ympärille. CS-mallin ajankohtaisuus on vaikuttanut kyselylomakkeen sisältöön, ja vaikka kysymysten ydin onkin asiakkaan tekemässä ostopäätöksessä, taustalla vaikuttaa myös vahvasti asiakaspysyvyys ja pitkäaikainen kumppanuusajattelu.

### 3.2 Menetelmän valinta

Selvityksen menetelmäksi valikoitui kyselylomake, joka toteutettiin Webropol-järjestelmän avulla. Kysely on Vilkan (2007) mukaan aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on vakioitu. Tämä tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselyssä vastaaja ja tässä tapauksessa toimeksiantajan asiakkaat lukevat ja tulkitsevat itse kysymyksen, jonka jälkeen he vastaavat siihen.

Tämä kysely on rakennettu niin, että ensimmäinen kysymys ohjaa vastaajan eteenpäin tuleviin jatkokysymyksiin. Vastaajat on jaettu kahteen ryhmään, jotka erotellaan ostopäätöksen mukaan. Jatkokysymysten järjestys pysyy samana, ainoastaan ostopäätös erottelee vastaajaryhmät. Tosin molemmat vastaajaryhmät vastaavat myös osittain samoihin kysymyksiin.

### 3.3 Kyselyn toteutus

Kysymykset suunniteltiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen opinnäytetyötä ohjaavan henkilön kanssa, ja hän arvioi kysymysten muotoutumisen prosessia. Saman henkilön kanssa valitsimme myös kyselyn kohderyhmän, joka valikoitui toimeksiantajan asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Suodatuksen jälkeen valinta tarkentui yhteensä 166 yritykseen, jotka jaettiin kahteen vastaajaryhmään yrityksen tekemän ostopäätöksen mukaan. Ostaneita yrityksiä valikoitui yhteensä 70 ja ei-ostaneita 96. Vastausprosentti ostaneissa oli 38,57 prosenttia ja ei-ostaneissa 22,92 prosenttia. Kokonaisuudessaan vastausprosentti oli 29,52.

Tässä selvityksessä kyselylomake oli avoinna 13 päivää, ja se lähetettiin ensimmäisen kerran tiistaina 19.3.2024. Tätä seurasi yksi virallinen muistutusviesti, joka lähti maanantaina 25.3.2024 oppilaitoksen sähköpostista. Seuraavat muistutusviestit lähetettiin toimeksiantajan toiveesta myyntitiimin omista sähköposteista, ja jokainen myyntitiimiläinen lähetti omille nimetyille asiakkailleen muistutuksen. Näitä muistutusviestejä lähetettiin ainoastaan kestotilauspalvelu Y:n ostaneille asiakkaille.

Muistutusviestittelyn koettiin tarjoavan mahdollisuuden asiakassuhteiden syventämiselle ja olevan tärkeä osa CS-mallin uutta toimintatapaa. Kyselylomakkeen saatekirjeessä ja sähköpostissa tuotiin selvästi esille, että kysely tehdään toimeksiantona. Lähettämällä kysely oppilaitoksen logolla ja sähköpostilla haluttiin luoda puolueeton kysely, joka tuottaisi mahdollisimman avoimia ja rehellisiä vastauksia, joista olisi hyötyä asiakkaiden tarpeisiin perustuvalla tuotekehitykselle.

Seuraavassa luvussa selvityksen vastausten tuloksia selvennetään prosenttilukujen avulla ja samalla yleistetään erilaisia ilmiöitä. Tulokset ovat avuksi, kun pohditaan, miten toimeksiantaja voisi tehostaa omaa myyntiprosessiaan ja minkälaisia kannustimia asiakkaat toivoisivat ostamiselle. Kyselyn tulosten kautta yritys X aikoo jatkojalostaa kestotilauspalvelu Y:n

asiakkuudenhoitomallia. Samaa pohjaa tullaan mahdollisesti jatkossa hyödyntämään muidenkin kestopilaustuotteiden asiakastyytyväisyyskyselyissä.

## 4 Selvityksen tulokset ja johtopäätökset

Opinnäytetyön selvitys osoittaa, että asiakasymmärrys ja tarvelähtöinen myynti luovat pohjan liikevaihdon mahdolliselle kasvulle. Tulokset tuovat myös konkreettisuutta toiseen asetettuun tavoitteeseen, joka oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat ostopäätökseen kestotilauspalvelu Y:n osalta. Esitän selvitykseni tulokset kuvien ja lukujen avulla. Joitakin kysymyksiä on muunneltu toimeksiantajan toiveiden mukaisesti välttääkseen palvelun nimen käyttämistä. Kysymykset ovat liitteenä.

Kyselyyn osallistui 49 asiakasta, jotka jaettiin kahteen vastaajaryhmään näiden tekemän ostopäätöksen perusteella. Lomakkeella oli yhteensä 10 kysymystä, joista 9 esitettiin ostaneille asiakkaille ja 8 ei-ostaneille. Kysymys 1 ”Onko teillä käytössänne palvelu Y?” määritteli, mitkä jatkokysymykset vastaajille esitettiin. Vastaukset hajaantuivat seuraavasti: kyllä vastanneita oli 27 ja ei-vastanneita 22. Kaikki lomakkeen kysymykset olivat pakollisia, joka tarkoittaa sitä, että vastaajien lukumäärä on jokaisen kysymyksen kohdalla 49. Kysymykset pidettiin pakollisina saadakseen kerättyä tietoa mahdollisimman laaja-alaisesti. Annetut vastaukset voidaan tästä huolimatta pitää luotettavina, sillä jokainen vastannut henkilö osallistui tähän vapaaehtoisesti kyselyyn, jossa tuetaan toimeksiantajan palveluliiketoiminnan kehitystä. Tämä viestii tietynlaisesta sitoutuneisuudesta huolimatta siitä minkä ostopäätöksen kyseisen henkilö tai organisaatio on tehnyt Y-palvelun osalta.

Kysymys 2 sisältää henkilötietoja, joita ei tietosuojasyistä tässä työssä julkaista. Kysymys 3: ”Minkä aihealueen koulutukset kiinnostavat teitä? Voitte valita useamman vaihtoehdon” esitettiin ainoastaan palvelun ostaneille asiakkaille. Tässä tavoitteena oli selvittää, kuinka moni henkilö organisaatiossa käyttää palvelua. Vastausvaihtoehdot valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja annetut vaihtoehdot pohjautuivat ostaneiden organisaatioiden kokoluokkiin.

Kysymyksen tulokset olivat toimeksiantajalle oleellinen tieto, sillä tämä tieto ei ole saatavilla toimeksiantajan CRM-järjestelmästä. Vaikka kyseessä on toimeksiantajalle tärkeä tieto, se ei kuitenkaan ole tämän opinnäytetyön

näkökulmasta oleellinen, sillä tässä selvitystyössä keskitytään ostokäyttäytymiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Kysymykset 4–7 muodostavat tämän opinnäytetyön tulokset ja analyysin, sillä ne sisältävät numeraalisesti mitattavaa tietoa, joiden keskiössä ovat ostokäyttäytyminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Viimeiset kolme kysymystä (8–10) ovat vastaavasti avoimia kysymyksiä, jotka eivät kuulu tämän opinnäytetyön selvitykseen, mutta esitettiin vastaanottajille toimeksiantajan toiveesta.

Kysymykset 8–10 tukevat toimeksiantajan asiakasymmärrystä ja asiakkuudenhoitomallia mutta sisältävät salassa pidettävää tietoa, joita voidaan yhdistää vastanneiden organisaatioihin. Opinnäytetyön kannalta kysymykset eivät kuitenkaan suoranaisesti ole relevantteja, sillä ne eivät sisällä numeraalisesti mitattavissa olevaa tietoa. Vastauksista voidaan kuitenkin vetää muutamia yhtäläisyyksiä kyselyn muihin tuottamiin tuloksiin, joten toimeksiantajan linjauksen mukaisesti avaan näitä vastauksia lyhyen anonyymin yhteenvedon muodossa tämän kappaleen lopussa.

Analysoin kysymysten 4–7 tuloksia vertailemalla ostaneiden ja ei-ostaneiden vastauksia hyödyntäen Hesson (2004) asiakastyytyväisyyden mittaamisen graafia. Vertailussa on pyritty löytämään eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, jotka ovat vaikuttaneet tehtyyn ostopäätökseen. Hesson (2004) käyttämän pylväspalkin avulla on jokaisen kysymyksen kohdalla rinnastettu ostaneiden ja ei-ostaneiden arvostusta esitetyn kysymyksen tiimoilta. Jokaisen kysymyksen kohdalla tulen avaamaan ja analysoimaan saatuja tuloksia.

#### 4.1 Koulutusten aihealueet

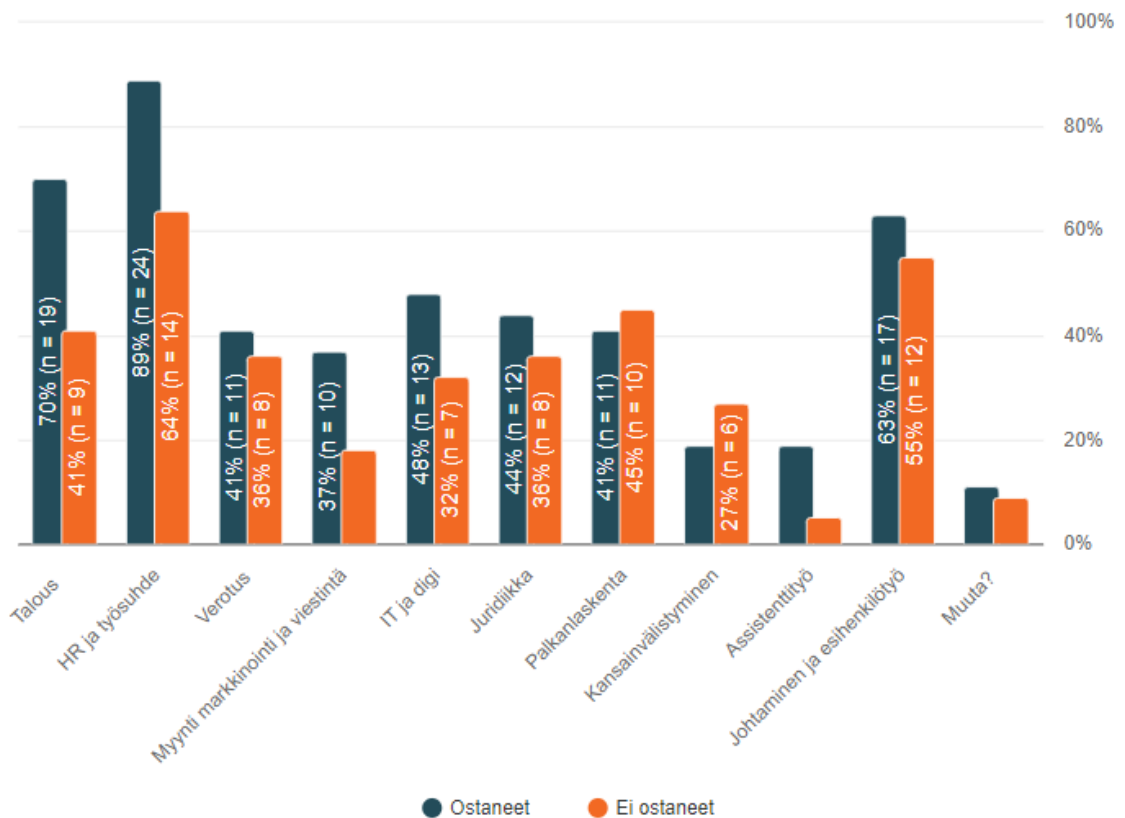
##### **Kysymys 4: ”Minkä aihealueen koulutukset kiinnostavat teitä? Voitte valita useamman vaihtoehdon.”**

Kysymyksessä hyödynnettiin monivalintavaihtoehtoa, joka antoi vastaajalle mahdollisuuden vastata annettuihin vaihtoehtoihin tai esittämään avoimen toiveen ”muuta”-vaihtoehdon alle. Aihealueet valikoituivat toimeksiantajan nykyisen koulutustarjonnan perusteella ja tässä toiveena oli kartoittaa mitkä

aihealueet nykyisestä koulutustarjonnasta herättävät eniten ja vastaavasti vähiten kiinnostusta. Kysymys on oleellinen niin ostaneiden kuin ei-ostaneiden asiakkaiden tarpeiden arvioinnissa ja tuloksia voidaan hyödyntää palveluliiketoiminnan ja CS-mallin kehittämisessä. Aihealueet näkyvät kuvassa 2.

**Minkä aihealueen koulutukset kiinnostavat teitä? Voitte valita useamman vaihtoehdon.**

Vastaajien määrä: 49, valittujen vastausten lukumäärä: 211



Kuva 2: Kiinnostavimmat koulutukset selvityksen mukaan

Kuva 2 osoittaa, että talous- ja henkilöstöhallinnon koulutukset herättävät nykytarjonnasta eniten kiinnostusta niin ostaneiden kuin ei-ostaneiden organisaatioissa. Vaikka samat aihealueet korostuvat molemmissa vastaajaryhmissä on kuitenkin talous- ja henkilöstöhallinnon koulutukset selkeästi arvostetumpia ostaneiden organisaatioiden keskuudessa. Taloushallintokoulutusten nykytarjontaa kiinnostaa 70 % ostaneita organisaatioita ja vastaavasti 41 % ei-ostaneita organisaatioita. Ero on 29 %. Henkilöstöhallinnon koulutuksien osalta ero on vastaavasti 25 %. Aihealue on molempien vastaajaryhmien keskuudessa suosituin ja arvostus ostaneiden

osalta 89 % ja ei-ostaneiden osalta 64 %. Klikkauksia annettiin yhteensä 211 ja näitä 130 tulivat ostaneilta ja 81 ei-ostaneilta. N-kirjain kertoo, kuinka moni henkilö on klikannut kyseistä vaihtoehtoa. Tämän vieressä näkyy vastausmäärä prosenttilukuina. ”Muuta”-vaihtoehtoon annettiin vastaavasti neljä avointa vastausta. Muuta vaihtoehdon alla esitettiin toiveiksi kansainvälistymisen sekä työhyvinvoinnin koulutusten lisääminen. Vastaukset jakoutuivat vastaajaryhmien kanssa tasan 50/50. Tämän pylväsdiagrammin kautta syntyi viides kysymys, jossa tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, minkä aihealueen koulutuksista kaivataan enemmän sisältöä.

**Kysymys 5: ”Mitä sisältöä kaipaisitte enemmän? Voitte halutessanne tarkentaa aihealuetta tekstikenttään”.**

Kysymys oli myös monivalintakysymys, jossa erona edelliseen kysymykseen tarjottiin lisäksi avointa vastausvaihtoehtoa jokaisen aihealueen kohdalla. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan hyödyntänyt tätä mahdollisuutta. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää, mikäli toimeksiantajan koulutustarjonta vastaa asiakkaan tarpeita. Tulokset osoittavat että talous- ja henkilöstöhallinnon koulutukset ovat edelleen molempien vastaajaryhmien suosiossa, mutta erona edelliseen kysymykseen, että tässä pystyy jo vetämään johtopäätöksiä, joita voidaan rinnastaa tehtyyn ostopäätökseen.

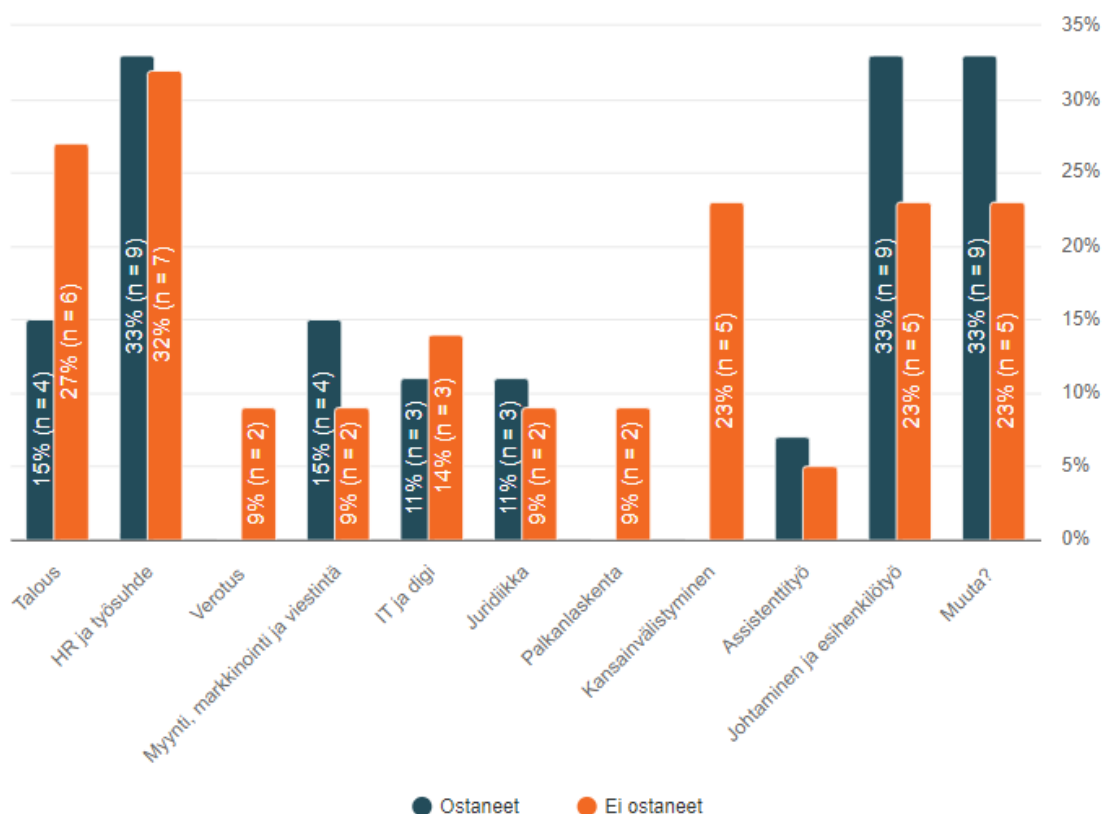
Vastaajien lukumäärä oli tämänkin kysymyksen osalta 49, mutta klikkauksia oli vastaavasti vain 83 kappaletta verrattuna edeltävän kysymyksen 211 klikkaukseen. Näistä 83:sta 43 kuuluivat ostaneiden ryhmään ja 40 ei-ostaneiden. Tämä ero on huomattavasti pienempi, kun edellisessä kysymyksessä, jossa vastaajamäärät olivat 130 ja 81. Pieni ero kertoo siitä, että ostaneet asiakkaat ovat tyytyväisempiä tarjontaan, kun vastaavasti ei-ostaneet kaipaavat jotain lisää. Kuvan N-kirjain kertoo, kuinka moni henkilö on klikannut kyseistä vaihtoehtoa. Tämän vieressä näkyy vastausmäärä prosenttilukuina. Avoimia vastauksia annettiin tähän kysymykseen yhteensä 14. Näistä 9 tulivat ostaneilta ja vastaavasti 5 ei-ostaneilta asiakkailta (kuva 3).

Samat aihealueet korostuvat, kun edellisessä kysymyksessä, joten talous- ja henkilöstöhallinto ovat edelleen suuressa suosiossa. Suurimpana erona edellisen kysymyksen tuloksiin, niin tässä vahvistuu vielä selkeämmin tarve

kansainvälistymisen ja taloushallinnon koulutuksien lisäämiselle ei-ostaneiden asiakkaiden keskuudessa. Tulokset osoittavat, että kansainvälistymisen ja taloushallinnon koulutuksien lisääminen voisi ei-ostaneiden organisaatioiden osalta vaikuttaa ostopäätökseen positiivisesti tulevaisuudessa. Tulokset eivät kuitenkaan pelkästään tue uusmyyntiä vaan kertovat myös toimeksiantajalle minkä aihealueiden koulutuksiin kaivataan enemmän sisältöä nykyasiakkaiden keskuudessa. Etenkin ”muuta” osioissa toivotaan lisäkoulutuksia tiettyjen aihealueiden osalta, joita toimeksiantaja ei tällä hetkellä asiakkaiden näkökulmasta tarjoa tarpeeksi laaja-alaisesti. Toiveita esitettiin etenkin ostaneiden asiakkaiden keskuudesta, jossa osaamisen johtamisen teemat, hyvät käytänteet sekä valtiontukiin ja avustuksiin liittyvät koulutukset nousivat pinnalle.

**Mitä sisältöä kaipaisitte enemmän? Voitte halutessanne tarkentaa aihealuetta tekstikenttään.**

Vastaajien määrä: 49, valittujen vastausten lukumäärä: 83



Kuva 3: Minkä aihealueen koulutuksiin kaivataan enemmän sisältöä



Saadut tulokset syventävät toimeksiantajan asiakasymmärrystä ja auttavat palvelemaan niin nykyasiakkaita kuin myös tulevia asiakkaita paremmin ja laadukkaammin. Tämä on CS-mallin kannalta erittäin oleellista, sillä asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen ovat pitkän asiakassuhteen rakentamisen keskiössä ja tulee olemaan avainasemassa tarvelähtöisen myynnin kehittämisessä.

#### 4.2 Päätöksentekijät

##### **Kysymys 6: ”Kuka organisaatiossanne tekee lopullisen ostopäätöksen? Voitte valita yhden tai useamman vaihtoehdon”.**


Toimeksiantajan CRM-järjestelmän avulla pystyy hakemaan suuntaa antavia raportteja ostopäätöksen perusteella, mutta ei tarkkaa tietoa siitä kenelle kannattaisi ensisijaisesti myydä tai tarjota palvelua Y. Kysymyksessä 6 toivottiin tämän takia tietoa, jonka avulla pystyisi paremmin identifioimaan oikea yhteyshenkilö. Kysymyksessä oli monivalintavaihtoehto, jossa vastaaja sai valita yhden tai useamman annetuista vaihtoehdoista. Tämän lisäksi tarjottiin avointa vastausmahdollisuutta. Tämän kysymyksen osalta 49 vastaajalta saatiin yhteensä 71 klikkausta, jotka jakautuivat melko tasaisesti (37 klikkausta ostaneiden ryhmästä ja 34 ei-ostaneiden).

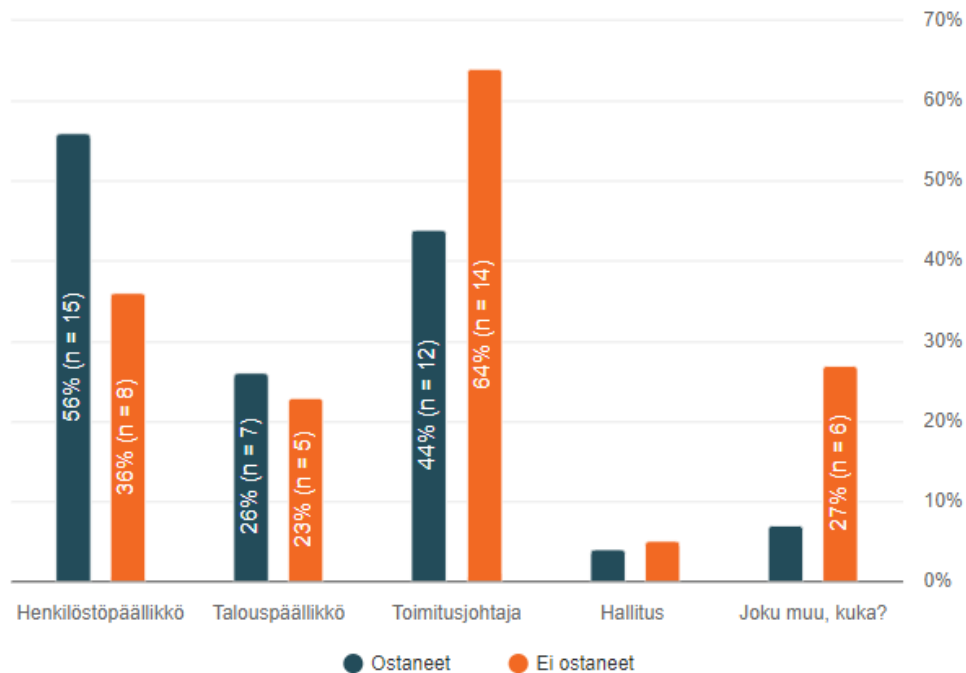
Kuva 4 osoittaa, että organisaatioissa, jossa henkilöstöpäällikkö osallistuu päätöksentekoon, on useammin johtanut positiiviseen ostopäätökseen. Henkilöstöpäällikkö tai johtaja osallistuu 56 % ostopäätökseen ostaneissa organisaatioissa ja 36 % ei-ostaneissa. Vastaavasti niissä organisaatioissa missä toimitusjohtaja osallistuu usein ostopäätökseen, on ostopäätös ollut negatiivinen. Esimerkiksi ei-ostaneiden vastaajien keskuudessa toimitusjohtaja osallistui 64 % päätöksentekoon.

Toinen tärkeä nosto on ”muuta” osiossa ilmenneet vastaukset. Muuta vastauksia tuli selkeästi enemmän ei-ostaneilta organisaatioilta (6) kuin ostaneilta (2). Kaikissa ei-ostaneiden vastauksia yhdistää se, että päätösvalta on jaettu ja ostopäätöksen tekee organisaation esihenkilöt eikä esimerkiksi

johtoryhmä tai henkilöstöpäällikkö. Tulokset osoittavat, että organisaatiot, jossa henkilöstöpäällikkö tai johtaja osallistuu päätöksentekoon, on helpompi myydä palvelua Y, kuin niissä organisaatioissa missä vastuut on jaettu esihenkilöille tai missä päätökseen osallistuu toimitusjohtaja. Tieto on tärkeä uusmyynnin kannalta, sillä se osoittaa, että palvelun esittely ja myynti henkilöstöjohdolle on huomattavasti tuloksellisempaa, kuin sen myyminen toimitusjohtajalle. Toki on hyvä muistaa, että päätöksentekoon vaikuttaa moni muukin asia ja taho, mutta yleisellä tasolla tämä on toimeksiantajan myyntitiimille todella hyödyllistä tietoa, kun he jatkossa kartoittavat asiakkaiden koulutustarpeita.

**Kuka organisaatiossanne tekee lopullisen ostopäätöksen. Voitte valita yhden tai useamman vaihtoehdon.**

Vastaajien määrä: 49, valittujen vastausten lukumäärä: 71 



Kuva 4: Lopullisesta ostopäätöksestä vastuussa olevat henkilöt.

**Kysymys 7: ”Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat lopulliseen ostopäätökseen? (1 = vaikuttaa vähän tai ei yhtään, 5 = vaikuttaa paljon)”.**

Kysymyksen tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle suuntaa antavia lukuja tiettyjen tekijöiden vaikutuksesta tehtyyn ostopäätökseen. Kysymyksessä esitettiin seitsemän väittämää, jossa vastaajat saivat valita sen vaikuttavuuden

tasoa skaalalla 1–5. Jokaisella vastaajalla oli mahdollisuus äänestää yhden kerran annettua vaihtoehtoa kohden. Kuvan 5 taulukko osoittaa prosentuaalisen vastausjakauman.

Keskiarvoltaan jokaisen vastausvaihtoehdon osalta ostaneet ja ei-ostaneet ovat vastanneet vaihtoehtoihin lähestulkoon identtisesti muutamia pieniä eroavaisuuksia lukuun ottamatta. Kuva osoittaa, että koulutuksien sisältö ja valikoiman laajuus vaikuttavat annettujen vaihtoehtojen perusteella ostopäätökseen eniten molempien vastaajaryhmien keskuudessa. Tässä näkyy kuitenkin pieni ero, kun vertaillaan korkeimman arvosanan antamista, jossa ostaneet ovat vastanneet 85,2 %, että sisältö vaikuttaa todella paljon (skaalalla 5) ja ei-ostaneet vastaavasti 77,3 %. Keskiarvo on lähes identtinen, mutta korkeimman arvosanan antamisen ero on 7,9 % ja voidaan rinnastaa aiempiin kysymyksiin, jossa vastaajat antoivat mielipiteensä koulutustarjonnan laajuudesta.

| Hinta       | 1    | 2    | 3     | 4     | 5     | Keskiarvo | Mediaani |
|-------------|------|------|-------|-------|-------|-----------|----------|
| Ostaneet    | 0,0% | 0,0% | 29,6% | 37,1% | 33,3% | 4,0       | 4,0      |
| Ei ostaneet | 0,0% | 0,0% | 13,6% | 50,0% | 36,4% | 4,2       | 4,0      |

| Brändi      | 1    | 2     | 3     | 4     | 5    | Keskiarvo | Mediaani |
|-------------|------|-------|-------|-------|------|-----------|----------|
| Ostaneet    | 0,0% | 29,6% | 22,2% | 48,2% | 0,0% | 3,2       | 3,0      |
| Ei ostaneet | 0,0% | 18,2% | 22,7% | 54,5% | 4,6% | 3,5       | 4,0      |

| Koulutuksien sisältö | 1 | 2    | 3    | 4    | 5     | Keskiarvo | Mediaani |     |
|----------------------|---|------|------|------|-------|-----------|----------|-----|
| Ostaneet             |   | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 14,8% | 85,2%     | 4,9      | 5,0 |
| Ei ostaneet          |   | 0,0% | 0,0% | 4,5% | 18,2% | 77,3%     | 4,7      | 5,0 |

| Valikoiman laajuus | 1 | 2    | 3    | 4     | 5     | Keskiarvo | Mediaani |     |
|--------------------|---|------|------|-------|-------|-----------|----------|-----|
| Ostaneet           |   | 0,0% | 0,0% | 18,5% | 33,3% | 48,2%     | 4,3      | 4,0 |
| Ei ostaneet        |   | 0,0% | 0,0% | 13,6% | 40,9% | 45,5%     | 4,3      | 4,0 |

| Kouluttaja  | 1    | 2    | 3     | 4     | 5     | Keskiarvo | Mediaani |
|-------------|------|------|-------|-------|-------|-----------|----------|
| Ostaneet    | 0,0% | 7,4% | 33,3% | 44,5% | 14,8% | 3,7       | 4,0      |
| Ei ostaneet | 0,0% | 0,0% | 31,8% | 63,6% | 4,6%  | 3,7       | 4,0      |

| Etätoteutus | 1    | 2    | 3     | 4     | 5     | Keskiarvo | Mediaani |
|-------------|------|------|-------|-------|-------|-----------|----------|
| Ostaneet    | 0,0% | 7,4% | 14,8% | 37,0% | 40,8% | 4,1       | 4,0      |
| Ei ostaneet | 4,6% | 4,5% | 13,6% | 27,3% | 50,0% | 4,1       | 4,5      |

| Lähitoteutus | 1     | 2     | 3     | 4     | 5    | Keskiarvo | Mediaani |
|--------------|-------|-------|-------|-------|------|-----------|----------|
| Ostaneet     | 22,2% | 14,8% | 37,1% | 18,5% | 7,4% | 2,7       | 3,0      |
| Ei ostaneet  | 13,6% | 36,4% | 40,9% | 4,6%  | 4,5% | 2,5       | 2,5      |

Kuva 5: Lopulliseen ostopäätökseen vaikuttavat tekijät.

Opinnäytetyö pystyy kuvan 5 avulla osoittamaan, mihin aiheisiin ja tekijöihin yritys X tulisi panostaa vaikuttaakseen ostopäätökseen ja asiakastytyvyyteen.

### 4.3 Ostopäätös

Kysymyksessä 7 vastaajille annettiin ennakoon määritelty vastausvaihtoehdot, jotka poissulkivat vastaajan mahdollisuuden antaa avoimia näkemyksiä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Kysymykset 8–10 keskittyivät tästä syystä vain avoimiin kysymyksiin, jossa annettiin vaihtoehto avoimelle palautteelle. Avoimien kysymysten tulokset sisältävät paljon salassa pidettävää aineistoa, mutta opinnäytetyön kannalta on oleellista tarjota näistä lyhyt yhteenveto, joka ei ole ristiriidassa toimeksiantajan linjauksen kanssa. Avoimia kysymyksiä esitettiin yksi molempia vastausryhmiä kohden, jonka lisäksi pyydettiin kaikilta vastaajilta avoin palaute palvelusta.

”Miksi ette ostaneet palvelua?” esitettiin ainoastaan ei-ostaneille vastaajille. Vastaukset olivat linjassa aiemmin esitettyjen tulosten ja nostojen kanssa. Yleisimmät havainnot olivat asiasisällön puutteellisuus kansainvälistymisen ja taloushallinnon koulutustarjonnassa. Toinen yhdistävä tekijä vastauksissa oli, että kyseinen henkilö ei vastaa ostopäätöksestä yksin. Näissä tapauksissa kyseessä oli organisaatiot, jossa päätösvalta oli toimitusjohtajalla tai esihenkilöillä.

”Mikä sai päättämään tuotteeseen Y:n?” esitettiin ainoastaan palvelun ostaneille vastaajille. Tämänkin kysymyksen vastaukset olivat linjassa aiemmin esitettyjen tulosten ja nostojen kanssa. Yleisimmät havainnot olivat palvelun tuoma kustannustehokkuus ja yleinen tyytyväisyys koulutustarjontaan. Vastaukset tulivat sellaisista organisaatioista, jossa henkilöstöpäällikkö osallistui päätöksentekoon. Kyselyn viimeisessä kysymyksessä pyydettiin kaikilta 49 vastaajilta avointa palautetta palvelusta. Avoin palaute ei sisällä tälle opinnäytetyölle relevanttia tietoa, mutta tieto haluttiin kerätä osana toimeksiantajan asiakastyytyväisyyskyselyä.

## 5 Pohdinta

Edellisen luvun johtopäätöksiä lisäksi tässä luvussa syvennyttään tarkastelemaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan, ja siinä tarkastellaan, missä on onnistuttu ja mitä tulisi vielä kehittää. Pohdinnat perustuvat selvityksessä saatuihin tuloksiin ja johtopäätöksiin, ja niillä pyritään tuomaan saatuihin tuloksiin konkreettisuutta sekä uusia ajatuksia, miten niitä voisi soveltaa käytännössä. Esittelen toimeksiantajan näkemyksen työn onnistumisesta ja heidän mahdolliset jatkotoimenpiteensä saatujen tulosten perusteella.

Selvityksen kysely toteutettiin yhdenmukaisesti ja vastaajille esitettiin laaja-alaisesti taustatietoa, jonka he ovat lukeneet ja hyväksyneet ennen kyselyyn osallistumista. Kyselyssä saatu korkea vastausprosentti on mahdollistanut laajan analyysin ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä ja varsinkin avoimien kysymyksiä vastaukset tukevat opinnäytetyön johtopäätöksiä. Vastauksien avulla voitiin todentaa, että kaikki aiemmat vastaukset perustuivat yrityksen tehtyyn ostopäätökseen eikä henkilön omiin arvioihin. Tämä lisää tulosten luotettavuutta ja mahdollistaa tämän työn vertaisarviointia.

Kyselylomakkeen yksi suurimmista haasteista oli vastausaktiiviteetin ennakoiminen, ja vaikka tässä selvityksessä pyrkimyksenä oli esittää kysymyksiä tuotteesta ja aiheista, jotka ovat asiakkaille tuttuja, ei suunnitteluvaiheessa voinut varmuudella sanoa, että kysely tulee onnistumaan. Varauduin myös tekemään yksittäisiä laajempia haastatteluja kyselyn sijaan, vaikka toimeksiantajan ensisijainen toive oli saada mahdollisimman monta vastausta. Kyselyn suuri vastausprosentti ja saadut tulokset yllättivät näin ollen positiivisesti, sillä toimeksiantajan aiemmin toteutetut asiakastyytyväisyyskyselyt eivät olleet herättäneet samanlaista mielenkiintoa. Kyselyn aukioloaika olisi kuitenkin voinut olla hieman pidempi, sillä korkea vastausprosentti viesti siitä, että vastauksia olisi saattanut tulla enemmänkin.

Palautteenannossa ilmeni, että opinnäytetyön tulokset tukevat asiakasymmärrystä ja asiakassuhteiden syventämistä. Tuloksia tullaan hyödyntämään osana toimeksiantajan CS-mallin kehityssuunnitelmaa ja jokaisen kyselyn vastaajaan tullaan ottamaan yhteyttä asiakkuudenhoitosuunnitelman mukaisesti. Toimeksiantaja tulee myös käyttämään kyselyn rakennetta ja käytettyä toimintamallia seuraavassa asiakastytyväisyyskyselyissä sekä muissa CS-malliin liittyvissä selvityksissä. Yritys X:n toiveesta tulen lisäksi esittämään selvityksen tulokset organisaation seuraavassa livetiedotuksessa, joka on kaikkien organisaation työntekijöiden nähtävissä.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani huomasin myös useita kehityskohtia toimeksiantajan toimintatavoissa ja opinnäytetyön tuotoksena toimeksiantajan myynti- ja markkinointitiimin välistä yhteistyötä on lähdetty edistämään. Yhteistyön kehitys käynnisti uuden asiakasreferensseihin liittyvän markkinointikampanjan sekä liidigeneroimisen kehitysprojektin. Ennen opinnäytetyötä markkinoinnin rooli uusien liidien generoimisessa oli vähäistä, ja vastaavasti myynnin ymmärrys markkinoinnin roolissa kestopalvelu Y:n osalta epäselvä. Opinnäytetyön tuloksena myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on kehittynyt ja tiimit kokoontuvat nyt säännöllisesti kerran kuukaudessa keskustelemaan asiakkuudenhoitomallin tehostamisesta. Tapaamisten aikana keskitytään asiakkaiden kanssa käytäviin keskusteluihin ja niissä esille tulleisiin asioihin ja tarpeisiin. Tiimien jatkuvasti kehittyvän yhteistyön myötä toimeksiantajan tarvelähtöinen myyntiprosessi tehostuu, joka vastaavasti johtaa asiakassuhteiden syvenemiseen ja asiakaspysyvyyden parantamiseen.

Toimeksiantaja kaipaa jatkossakin syvällistä tietoa, jossa on mahdollisuus kvantifioida aineistoa ja käsitellä sitä tilastollisen analyysin keinoin. Tästä syystä suunnittelen parhaillaan tämän opinnäytetyön pohjalta seuraavaa selvitystä toimeksiantajalle. Selvitys pohjautuu tämän työn tuloksiin ja toimeksiantajan jatkuvaan tarpeeseen ylläpitää ja kehittää nykyistä CS-mallia. Työn aiheena on asiakasymmärrys ja asiakassuhteen syventäminen ja selvityksen perusteella on

tarkoitus tuottaa toimeksiantajalle enemmän laadukkaita referenssejä myyntiprosessin tukemiseksi ja valikoitujen asiakassuhteiden vahvistamiseksi.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen, sillä se tuotti toimeksiantajalle uutta ja relevanttia tietoa, joka tukee kestopalvelun myyntiä ja ennen kaikkea CS-mallin kehitystä. Prosessi on kehittänyt minua opiskelijana ja olen täyspäiväisen työn ohessa oppinut aikatauluttamaan opinnäytteen työvaiheita tehokkaammin, kun alkuun ajattelin. Jos kuitenkin aloittaisin työn alusta, tekisin sen täyspäiväisenä opiskelijana. On toisaalta mahdotonta sanoa, mikäli kevyempi aikataulu olisi parantanut lopputulosta.



## Lähteet

Hakala, Juha. T. (2022). Hyvä, parempi, valmis (1 painos). Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 28.1.2024 <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523457805/hyva-parempi-valmis-opinnayteopas-ammattikorkeakouluille>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Hesso, J. (2024) Hyvä liiketoimintasuunnitelma 2.0 [ammattikirjasto.fi]. 4., uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 16.3.2024. [https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-liiketoimintasuunnitelma-2-2024#kohta:Hyv\(\(e4\)\)\(\(20\)\)liiketoiminta\(\(ad\)\)suunnitelma\(\(20\)\)2.0](https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-liiketoimintasuunnitelma-2-2024#kohta:Hyv((e4))((20))liiketoiminta((ad))suunnitelma((20))2.0). Vaatii käyttäjätunnuksen.

Hochstein, B.; Voorhees, C.M.; Pratt, A.B.; Rangarajan, D.; Nagel, D.M. & Mehrotra, V. (2023). Customer success management, customer health, and retention in B2B industries. International Journal of Research in Marketing. Volume 40, Issue 4, pages 912-932. Viitattu 9.3.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811623000678>

Katajamäki, P. (2023). Opas liiketoiminnan kehittämiseen: Osa 1. Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun avulla uutta suuntaa. Turun ammattikorkeakoulu. E-kirja. Viitattu 28.1.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/806745/isbn9789522168436.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Kenner, K. & Leino, S. (2020). #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 28.1.2024 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521441554>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Kurvinen, J. & Seppä, M. (2016). B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja [ammattikirjasto.fi]. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 16.3.2024. <https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Lah, T., & Wood J.B. (2016). Technology-as-a-service playbook: how to grow a profitable subscription business. Technology Services Industry Association.

Viitattu 17.3.2024. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=4528279>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Lindström, C.W.J., Maleki Vishkaei, B. and De Giovanni, P. (2023). "Subscription-based business models in the context of tech firms: theory and applications", *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. Viitattu 17.3.2024 <https://doi.org/10.1108/IJIEOM-06-2023-0054>

Makhmudovich, A. A. (2024). THE RISE OF SUBSCRIPTION-BASED BUSINESS MODELS. *Law, Policy, and Society*. Vol. 1. No 3. Pages 58–63. <https://journals.uznauka.uz/index.php/lps/article/view/252> Viitattu 17.3.2024

Mesak, H.I.; Scott, C. P.; & Bari, A. (2022). On the Diffusion of Subscription-Based Services: The Roles of Price, Advertising, and Customers' Defection. *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT*. Vol. 71, pages 2212–2225, 2024. Viitattu 9.3.2024. <https://ieeexplore-ieee-org.ezproxy.turkuamk.fi/document/9786541>

Microsoft, Dynamics 365. Viitattu 16.3.2024. <https://dynamics.microsoft.com/en-us/what-is-dynamics365/>

Pöyry, E.; Parvinen, P. & Martens, J. (2021). Effectiveness of value calculators in B2B sales work – Challenges at the sales-call level. *Journal of Business Research*. Vol. 126, pages 350–360. Viitattu 28.1.2024. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.12.047>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 7.3.2024. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

Tanni, K. (2022) B2B-ostamisen uusi aika [ammattikirjasto.fi]. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 16.3.2024. [https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-ostamisen-uusi-aika-2022#kohta:B2B-ostamisen\(\(20\)uusi\(\(20\)aika](https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-ostamisen-uusi-aika-2022#kohta:B2B-ostamisen((20)uusi((20)aika). Vaatii käyttäjätunnuksen.

Rahul, A & Scardina, J. TechTarget. Viitattu 16.3.2024.

<https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/Microsoft-Dynamics-365>

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 7.4.2024.

[https://turkuamk.finna.fi/Record/turkuamk\\_electronic.995646399905970?sid=4436176188](https://turkuamk.finna.fi/Record/turkuamk_electronic.995646399905970?sid=4436176188) Vaatii käyttäjätunnuksen.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. E-Kirja. Viitattu 13.4.2024.

<https://turkuamk.finna.fi/Record/turkuamk.99924117205970?sid=4534655559> Vaatii käyttäjätunnuksen.

**Liite 1: Selvityksen kyselylomake**

Case koulutuspalvelu Y

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Arvoisa vastaaja,

Tämä kysely tehdään osana ammattikorkeakouluntutkinnon opinnäytetyötäni Turun ammattikorkeakoululle. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona yritykselle X. Selvityksen kohteena on yrityksen X tarjoamakoulutuspalveluiden kestotilauspalvelu, ja kyselyn avulla tarkastelen asiakkaan ostokäyttäytymistä tämän osalta. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia ja kysely on avoinna 31.3.2024 asti.

Ensimmäinen kysymys "Onko teillä käytössänne palvelu Y?" ohjaa vastaamaan jatkokysymyksiin. Kysymyksiin vastataan yrityksenne/organisaationne näkökulmasta.

Kyselyn laatijana tulen käsittelemään kyselyssä keräämääni tietoja tutkimusaineistona. Ohjaava opettaja ja toimeksiantaja voivat lisäksi tarkastella tietoja. Tietojen käsittelijät käyttävät tietoja omilla henkilökohtaisilla tunnuksillaan ja vain kyselyn tarkoitukseen liittyen. Henkilötiedot kerätään toimeksiantajan asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla.

Mitään henkilötietoa ei kuitenkaan julkaista ja niitä käsitellään luottamuksellisesti ja turvallisesti. Tiedot säilytetään toistaiseksi. Rekisterinpitäjä (vastuuorganisaatio): Turun Ammattikorkeakoulu.

Kyselyn vastanneiden kesken arvotaan yksi vapaavalintainen ajankohtaiskoulutus yritys X:n vuoden 2024 koulutuskalenterista. Arvonta suoritetaan kesäkuussa, jonka jälkeen olen voittajaan yhteydessä.

Kiitos ajastanne.

Ystävällisin terveisin,

Fredrik Wikström

**1. Onko teillä käytössänne palvelu Y? \***

Kyllä

Ei

**2. Yhteystiedot \***

**3. Kuinka moni henkilö käyttää palvelua? \***

2–5

6–10

11–20

21-50 +

**4. Minkä aihealueen koulutukset kiinnostavat teitä? Voitte valita useamman vaihtoehdon. \***

Taloushallinto

HR ja työsuhde

Verotus

Myynti markkinointi ja viestintä

IT ja digi

Juridiikka

Palkanlaskenta

Kansainvälistyminen

Assistenttityö

Johtaminen ja esihenkilötyö

Muuta?

**5. Mitä sisältöä kaipaisitte enemmän? Voitte halutessanne tarkentaa aihealuetta tekstikenttään. \***

Taloushallinto

HR ja työsuhde

Verotus

Myynti, markkinointi ja viestintä

IT ja digi

Juridiikka

Palkanlaskenta

Kansainvälistyminen

Assistenttityö

Johtaminen ja esihenkilötyö

Muuta?

**6. Kuka organisaatiossanne tekee lopullisen ostopäätöksen. Voitte valita yhden tai useamman vaihtoehdon. \***

Henkilöstöpäällikkö/johtaja

Taluspäällikkö/johtaja

Toimitusjohtaja

Hallitus

Joku muu, kuka?

**7. Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat lopulliseen ostopäätökseen?  
(1 =vaikuttaa vähän tai ei yhtään, 5 = vaikuttaa paljon) \***

Hinta \*

Brändi \*

Koulutuksien sisältö \*

Valikoiman laajuus \*

Kouluttaja \*

Etätoteutus \*

Lähitoteutus \*

**8. Miksi ette ostaneet palvelua? \***

**9. Mikä sai valitsemaan palvelun? \***

**10. Avoin palaute palvelusta \***