

**OPINNÄYTETYÖ**

**Jukka Hoseus 2013**

**LAPLAND SALES ACADEMY – LAPIN  
MYYNTIKOULUTTAJA**



**Rovaniemen  
ammattikorkeakoulu**  
University of Applied Sciences  
LUC

**Liiketalouden koulutusohjelma**



ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

## **LAPLAND SALES ACADEMY – LAPIN MYYNTIKOULUT- TAJA**

Jukka Hoseus

2013

Toimeksiantaja Lapland Sales Academy

Ohjaajat Pirkko Tervonen ja Ritva Junna

---

<b>Tekijä</b>	Jukka Hoseus	Vuosi	2013
<b>Toimeksiantaja</b>	Lapland Sales Academy		
<b>Työn nimi</b>	Lapland Sales Academy – Lapin Myyntikouluttaja		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	31 + 0		

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Lapland Sales Academyn toimintamalli ja tuotteistaminen syntyivät ja mitkä asiat niihin vaikuttivat. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa, miten Lapland Sales Academyn toimintaa voisi yhdistää Lapin korkeakoulukonserniin ja miten ja millaista koulutusta tulisi organisoida. Tavoitteena työssä oli vielä selvittää sinisen meren strategiaa, mikä se on ja miten se on liitetty LSA:n toimintamallin kehittämiseen ja toimintaan ylipäätensä. Työn nimen tarkoitus on kiteyttää toimeksiantajan tehtävää.

Työ on tehty toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa käydään läpi LSA:n toimintastrategian synty ja selvitetään miten Lapland Sales Academy voisi organisoida myynnin koulutusta Lapin alueella yrityksille ja kouluille.

Selvityksen kautta huomaa, että myyntiä koulutetaan muualla Suomessakin vastaavanlaisella tavalla ja hieman vielä laajemmin Etelä-Suomessa joissain organisaatioissa. Lapland Sales Academyn tyyppisellä toimijalla on varmasti sijansa myös Lapissa, kun tarkkaillaan esimerkiksi pk-yritysbarometrin tuloksia. Virallista LSA:n toimintaa ei vielä ole käynnistetty, mutta osassa alueen yrityksistä on jo tiedossa LSA:n käynnistäminen.

Avainsanat: Sinisen meren strategia, myynnin koulutus, toimintastrategia, tuotteistaminen

---

<b>Author</b>	Jukka Hoseus	<b>Year</b>	2013
<b>Commissioned by</b>	Lapland Sales Academy		
<b>Subject of thesis</b>	Lapland Sales Academy – The Lapland's Sales Train- er		
<b>Number of pages</b>	31 + 0		

---

The purpose of this thesis was to find out Lapland Sales Academy's (LSA) operational strategy and productization arised and which matters had influence on them. Furthermore the purpose was to study how the operation of Lapland Sales Academy could be connected to Lapland University Consortium and also how and what kind of education should be organized. The aim of this thesis was also to clarify the blue ocean strategy, what it is and how it is combined to the development of Lapland Sales Academy's operational strategy and operation above all. The name is intended to crystallize the principal task.

The empirical part of this thesis was carried out as a functional thesis by reviewing the origin of the operational strategy and to find out how Lapland Sales Academy could organize sales training in the region of Lapland for companies and schools.

Throughout the report finds out, that sales work is trained in the same way elsewhere in Finland, and a little extensively in some organizations of Southern Finland. As Lapland Sales Academy type operator has surely position also in Lapland for example, when observed small or middle-sized business survey results. The official action of LSA has not started, but some part of companies in the area is already information of Lapland Sales Academy's launching.

Key words: Blue ocean strategy, sales training, operational strategy, productization

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
2 LAPLAND SALES ACADEMY .....	3
3 LSA:n toimintamallin kehittäminen .....	6
3.1 Toimintamallin taustatyö.....	6
3.2 Sinisen meren strategia .....	9
3.3 Toimintamallin kehittämisvaiheet .....	13
3.4 Toimintamallin esittely .....	15
4 MYYNNIN KOULUTTAMINEN.....	18
4.1 Myynnin koulutus muualla Suomessa .....	18
4.2 Miten kouluttaa myyntiä LUC:ssa.....	20
4 LSA:N PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN .....	23
4.1 Tuotteistamisprosessi .....	23
4.2 Myynnin kuntokartoitus.....	25
4.3 Opiskelijoiden myyntikilpailu.....	26
4.4 Alkavan yrityksen myyntivalmennus.....	26
5 POHDINTA .....	28
LÄHTEET .....	30
LIITTEET .....	32

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Lapland Sales Academy hankkeen elementit .....	5
Kuvio 2. Sinisen ja punaisen meren strategiaerot.....	9
Kuvio 3. Sinisen meren arvoinnovaatio.....	11
Kuvio 4. Sinisen meren strategian nelikenttä .....	12
Kuvio 5. Lapland Sales Academyn toimintamallinkuvaaja .....	17
Kuvio 6. Esimerkki myynnin koulutusmahdollisuuksista Turussa .....	20
Kuvio 7. Esimerkki myyntityön opiskelijan ammatillisesta kehittämisestä Turun AMK:ssa .....	20
Kuvio 8. Esimerkki on terveydenhuollon neuvontapalvelujen ja kotikäyntien tuotteistusprosessin vaiheista .....	24
Taulukko 1. Pk-yritysten kehittämistarpeet tällä hetkellä (%).....	4

## 1 JOHDANTO

Työn tarkoituksena on selvittää, miten Lapin korkeakoulukonsernin (LUC) ESR-rahoitteisessa Lapland Sales Academy (LSA) hankkeessa toimintamalli rakentui, eli millaista LSA:n toiminta tulee olemaan. Lisäksi työssä selvitetään, millaisia LSA:n ensimmäiset palvelut tulevat olemaan ja miten niiden tuotteistus tapahtui. Työssä kerrotaan myös sinisen meren strategiasta, joka oli vahvasti mukana toimintamallia kehitettäessä.

Työ tuo esille sen tehdyn työn yhdessä dokumentissa, joka on toimintamallin ja tuotteistuksen eteen tehty. Tämän lisäksi työssä käsitellään toimintamalliin vaikuttaneita asioita, joita ei ole avattu niinkään muissa hankkeen materiaaleissa. Työssä käydään myös koulutusmallin vaihtoehtoja läpi, miten voisi myyntiä kouluttaa ja miten sitä muualla Suomessa tehdään.

Työn pääongelmaksi muodostui seuraava: Miten myynnin koulutus ja kehitys tapahtuu Lapissa ja miten Lapland Sales Academy tässä voi auttaa? Työssä etsitään ratkaisuja, miten LSA voisi toiminnallaan edesauttaa myynnin koulutusta ja kehitystä Lapin alueella. Muita pienempiä työn ongelmia ovat: Miten omilla palveluillaan LSA edesauttaa myynnin kehittämistä sekä miten LSA:n toimintaa ja Lapin korkeakoulukonsernin toimintaa voisi yhdistää?

Lapissa myynnin koulutuksessa ja kehityksessä ongelmana on ollut se, ettei täällä ole varsinaista myyntiä kouluttavaa organisaatiota. Tähän ongelmaan Lapland Sales Academy toisi toiminnallaan apua ja ratkaisun monille yrityksille. Esimerkiksi pk-yritysten mielestä heidän toiminnassaan eniten kehitettävää on myynnissä ja markkinoinnissa. LSA:n toiminnalla voitaisiin lisätä korkeakoulukonsernin opetussuunnitelmiin kaikille valittavia myynnin koulutuskursseja ja näin kouluttaa myynnin ammattilaisia sekä antaa myyntiä harvemmin tarvitseville hieman koulutusta miten toimia myyntityötä tehdessä tuloksellisesti.

Työ on rajattu Lapland Sales Academyn toimintamallin kehittämiseen, tuotteistamiseen sekä Lapland Sales Academyn järjestämään myynnin kouluttamiseen. Työssä käsitellään myös toimintamallin rakentamiseen tarpeellista sinisen meren strategiaa lähinnä mallin kehittämisessä käytettyjen sinisen meren strategian

menetelmiä ja selvennetään lyhyesti mitä sinisen meren strategia tarkoittaa. Työ ei käsittele tarkemmin myyntityötä tai korkeakoulukonsernissa järjestettävää muuta opetusta.



## 2 LAPLAND SALES ACADEMY

Lapland Sales Academy on ESR-ohjelman rahoittama myyntiosaamisen kehittämishanke, josta vastaavat uuden Lapin korkeakoulukonsernin (LUC) oppilaitokset. Mukana hankkeessa ovat Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Lapin yliopistosta yhteiskuntatieteiden tiedekunta sekä koulutus- ja kehittämisspalvelut. Hankkeen aikana hankittiin myyntiosaamista Lapin korkeakoulukonserniin pilottityyppisellä koulutuksella. Tätä koulutuksen aikana saatua osaamista vietiin laajemmin alueen yrityksiin ja korkeakoulukonsernin opiskelijoille. Alueen työelämän tarpeet ja hankittu osaaminen toivat pohjan myyntiosaamisen ylläpitoa tukevan toimintamallin luomiseen. (Lapland Sales Academy 2010.)

Hankkeen päämääränä on myyntiosaamisen hankkiminen Lapin korkeakoulukonserniin sekä alueen yrityksille ja samalla kehittää toimintamalli, jolla myyntiosaamisen ylläpitoa voidaan kehittää. Hankkeen päämäärä on saavutettu, kun on tuotettu kehittämistyölle tutkittua tietoa myyntiosaamisen puutteista ja tarpeista, joita Lapin elinkeinoelämällä on. Tämän lisäksi hankkeella on oltava kerättyinä myyntiosaamista LUC:n opettajakunnalle sekä alueen yrityksille. Päämäärän saavuttamiseen vaikuttaa myös tuotetut myynnin koulutuksen ja kehittämisen kokonaisuudet, jotka pohjautuvat hankittuun osaamiseen. Hankkeen päämääräen onnistumiseen vaikuttaa LSA:lle rakennettu toimintamalli, joka palvelee elinkeinoelämää. Toimintamalli on luotu myyntiosaamisen kehittämistä ja ylläpitoa varten. Lapland Sales Academyn kautta korkeakoulukonserni tuo itseään lähemmäs alueen työelämää. (Lapland Sales Academy 2010.)

Hanke jaettiin neljään osioon (kuvio 1), joita olivat tutkimusosio, koulutusosio, koulutus- ja kehittämisspakettien sekä opintokokonaisuuden valmistus eli lyhyesti sanottuna tuotteistuksen osio ja toimintamallin kehittäminen Lapland Sales Academyllä -osio. Osioiden päävastuut jaettiin tasapuolisesti kaikille mukanaoleville oppilaitoksille ja istuntojen vetämisestä vastasi CI City Image Oy:n toimitusjohtaja Simo Saurio. Tutkimusosan päävastuu oli Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnalla. Koulutusosasta päävastuussa oli Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalveluiden yksikkö (KoKe). Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu oli

päävastuussa koulutus- ja kehittämisspakettien sekä opintokokonaisuuden valmistelusta. Rovaniemen ammattikorkeakoulun vetovastuu oli Lapland Sales Academyn toimintamallin kehittämisessä. (Lapland Sales Academy 2010.)

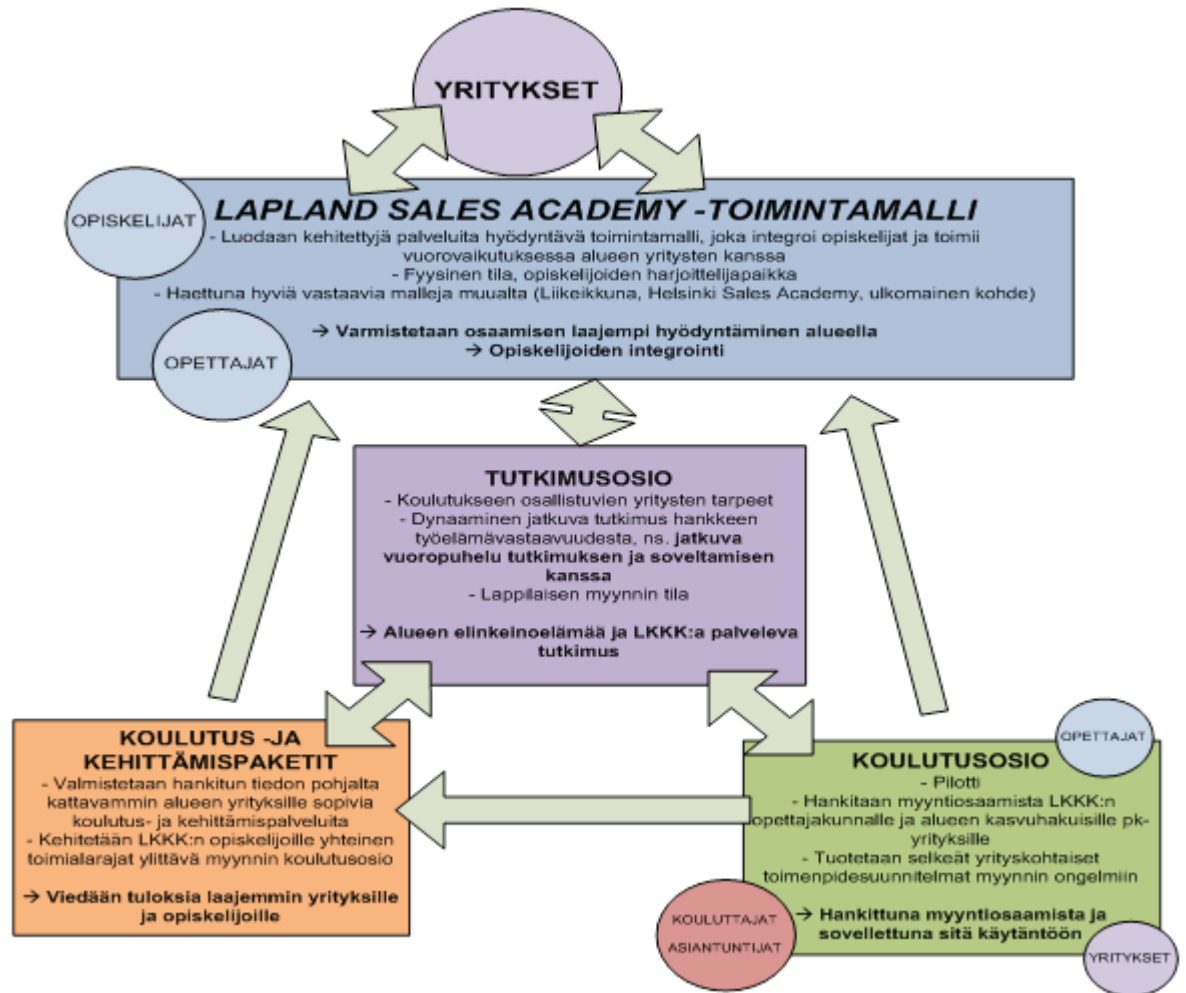
Taulukko 1. Pk-yritysten kehittämistarpeet tällä hetkellä (%) (vrt. Suomen Yrittäjät 2013, 12)

	Lappi	Koko maa
Johtaminen	3	5
Yrityksen hallitustyöskentely	2	1
Henkilöstön kehittäminen ja koulutus	16	13
Markkinointi ja myynti	36	35
Vienti ja kansainvälistyminen	4	3
Rahoitus, talous ja laskentatoimi	11	9
Tuotanto ja materiaalitoiminnot, tietotekniikka, tuotekehitys, laatu	11	8
Yhteistyö/verkottuminen, alihankinta	10	12
Ympäristö- /muiden säädösvaatimusten ottaminen huomioon toiminnassa	2	3
Ei kehittämistarpeita /ei vastusta	6	11

Tämän syksyn Lapin pk-yritysbarometrin raportin (taulukko 1) mukaan eniten kehitettävää on markkinoinnissa sekä myynnissä (Suomen Yrittäjät 2013, 3). Tämän perusteella Lapland Sales Academy olisi sopiva ratkaisu Lapin alueen yrityksille, joilla on puutteita etenkin myynnin ja markkinoinnin puolella. Zlatan Ibrahimović on osuvasti sanonut kirjassaan, ettei olisi siinä tilanteessa missä nyt on, ellei olisi ollut erilainen (Lagercranz 2011, 433). Tämä toteamus kuvaa hyvin nykypäivän tilannetta myös myynnin osa-alueella. Pärjätäkseen on osattava ja uskallettava olla myös erilainen.

Työelämälähtöisyyttä vaaditaan ja tätä kautta Lapland Sales Academy yhdistäisi Lapin ammattikorkeakoulun ja työelämän toimintaa ja aluevaikutavuus tiivistyisi huomattavasti. Osuvaa ja ajankohtaista LSA:lle on se, että jopa Lapin maakuntaohjelmassa ajalle 2011 - 2014 on mainittu myynti yhtenä strategisena painopisteenä (Lapin Liitto 2011, 48–52). Se on nostettu esille erityisesti elinkeinoelämän pyynnöstä ja se osoittaa, että myynnin kouluttamiselle on tarvetta Lapin yrityksissä. On merkillepantavaa, että useilla työntekijöillä alasta riippumatta voi työtehtäviin kuulua myyntityötä, kuten esimerkiksi rakennusinsinööriillä. Hä-

nen tulee osata myydä omia suunnitelmiaan eteenpäin asiakkaille. Opiskelijat saavat Lapland Sales Academy:stä halutessaan harjoittelupaikan, jossa voi myyntiä harjoitella. (Lapland Sales Academy 2010.)



Kuvio 1. Lapland Sales Academy hankkeen elementit (vrt. Saurio 2012, 2)

### 3 LSA:n toimintamallin kehittäminen

#### 3.1 Toimintamallin taustatyö

Lapland Sales Academyn toimintamallin kehittäminen oli hankkeen kolmas osakokonaisuus. Ennen toimintamallin kehittämistä oli hankkeessa järjestetty alueen yrityksille ja toimijoille Learning Café sekä koulutusosio osallistuneille yrityksille ja toimijoille. Näistä saaduilla tiedoilla ja toiveilla lähdettiin rakentamaan LSA:n tulevaa toimintamallia, josta Rovaniemen ammattikorkeakoulu oli päävastuussa ja City Imagen Simo Saurio vetäjänä istunnoissa. Strategiaistuntokertoja oli yhteensä kuusi ja ne olivat Rovaniemellä tammikuun 2012 lopun ja toukokuun 2012 alun välisenä aikana. Strategiaistuntopäivän jälkeen Simo Saurio kokosi päivän annin yhteen ja välitti osallistujille. Samalla hän toimitti seuraavan kerran ohjeistusta ja ennakkomateriaalia osallistujille. Yksiselitteisesti tämän osion tarkoituksena oli luoda korkeakoulukonserniin liikeakatemia, jonka nimi on Lapland Sales Academy. Toimintamallia rakennettiin käyttämällä Sinisen meren strategiaa, joka on alun perin suunniteltu yritysten strategioiden luontia varten. Sitä voidaan kuitenkin käyttää myös toimintakonseptia suunniteltaessa, kun halutaan erottua muista markkinoilla olevista konsepteista ja halutaan laajentaa yrityksen markkinoita. (Saurio 2012, 3, 6-7.)

Kokonaisuudessaan toimintamallin kehittämisessä oli yhdeksän vaihetta, joihin kuusi lähi-istuntoa oli laskettuna mukaan. Lähipäivien lisäksi vaiheisiin laskettiin kolme valmistelupäivää, jotka sijoituivat erikseen kehitystyön sisälle. Yksi oli toimintamallin kehittämisen alussa ja kaksi muuta keskivaiheilla osiota. Valmistelupäiviin ei osallistunut koko kehittämisporukka, vaan Simo Saurion lisäksi siinä olivat mukana Jorma Mölläri ja Pirkko Tervonen. Toimintastrategian kehittämisryhmään kuului Tervosen ja Möllärin lisäksi RAMK:sta Juhani Angelva, Ritva Junna sekä opiskelijaedustajia. Kemi-Torniosta mukana olivat Joonas Koivumaa, Marita Wahlroos sekä Juhamatti Konttaniemi. Lapin Yliopistoa edustivat Raimo Jänkälä, Esa Posio ja Rauno Rusko. Yritysedustajista mukana olivat Janne Konttaniemi (Arctic Connect Oy), Mika Laakkonen (Carousel Oy), Pekka Ruuska (KideSolutions Oy), Antti Pietilä (Digipolis Oy) ja Juha Seppälä (Rovaniemen Kehitys Oy). (Saurio 2012, 6-7.)

Learning Café terminä tarkoittaa työskentelymenetelmää, jonka tarkoituksena on yhdessä oppiminen ryhmän jäsenten omien ajatusten kautta. Menetelmässä on myös tärkeää, että ideoita tuotetaan ryhmissä ja kehitetään edelleen ideoita pidemmälle. Yhdellä lauseella kiteyttäen Learning Caféssa jaetaan ajatuksia, sekä uuden tiedon luonnin kautta rakennetaan yhteistä näkemystä cafén teemoihin nähden. LSA:n järjestämässä Learning Café:ssa kerättiin alueella toimivilta yrityksiltä näkemyksiä siitä, mihin suuntaan ja miten myyntiä tulisi kouluttaa ja näkemyksiä sekä kokemuksia yrityksillä oli Lapland Sales Academysta. Learning Café:ssa selvitettiin myös miten osallistujayritykset haluavat LSA:n jatkavan toimintaa alueella. LSA:n toiminnassa haluttiin tulevaisuudessa olevan mentorointi jatkuvasti mukana. Samoin LSA:n haluttiin olevan mukana sosiaalisessa mediassa ja järjestävän vuosittain myynnin kehittämispäiviä, pitävän auttavaa puhe- linta yrityksille sekä järjestävän myynnin online-tietopankkia. (Lapland Sales Academy 2011.)

Learning Café:ssa kysyttiin myös miten myynnin koulutusta ja yritysohjausta voisi kehittää alueella. Osallistujien mielestä LSA voi lisätä vuorovaikutusta kouluttamisen osalta, ajankohtaisten teemakoulutustapahtumien järjestämistä toivottiin LSA:n puolelta. Lisäksi LSA:lta toivottiin mahdollisuutta järjestää asiakastiedon keruuta yrityksiä toiminnasta. LSA:sta kysyttiin myös osallistujilta näkemyksiä ja kokemuksia, jotta tiedetään miten toimintaa tulevaisuudessa kehitetään ja saadaan toimintamallille ideoita. Yritykset toivoivat lisää asiantuntijoita toimintaan, myyntihautomon järjestämistä, opiskelijoiden aktiivisempaa mukaan ottamista, vinkkejä ja materiaalia yrittäjille itseopiskeluun ja tiedon hankintaan sekä korkeakoulun rooliksi konsultoiva kouluttaja. Näiden Learning Café:n aikana saatujen tietojen perusteella toimintamallin kehittäminen ja tuotteistamisprosessi saivat alueen yrityksiä puolelta vinkkejä ja toiveita toiminnalle. (Lapland Sales Academy 2011.)

Learning Cafén jälkeen hankkeessa oli vuorossa Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluiden yksikölle (KoKe) vastuuosio, pilottimallinen koulutusosio. Koulutusosion avulla hankittiin myyntiosaamista Lapin korkeakoulukonsernin opettajakunnalle sekä pilotissa mukana olleille alueen kasvuhakuisille pk-

yrittäjille. Koulutuksen aikana tuotettiin osallistujayrittäjille selkeitä suunnitelmia toimenpiteille, joiden tarkoitus on parantaa yritysten myyntityötä. Suunnitelmat tehtiin myynnin ongelmien ratkaisemiseksi yrityksissä. (Lapland Sales Academy 2010.)

Tutkimusosion päävastuu oli Lapin yliopistolle ja tarkemmin yhteiskuntatieteiden tiedekunnalle. Osio kesti 2010 vuoden syksystä aina lokakuuhun 2012 ja osion tarkoituksena oli tuottaa sovellettua ja tutkittua tietoa myyntiosaamisen vajeista ja tarpeista joita Lapin elinkeinoelämällä on. Tutkimusosio oli hankkeen keskiössä ja osion tulokset heijastuivat muihinkin osioihin. Tutkimusosiossa selvitettiin hankkeen osallistujayritysten, opettajien sekä oppilaitosten tarpeita myyntiosaamisessa. Samaisilta osallistujayrittäjiltä selvitettiin mitä odotuksia heillä oli hankkeelta. (Lapland Sales Academy 2010.)

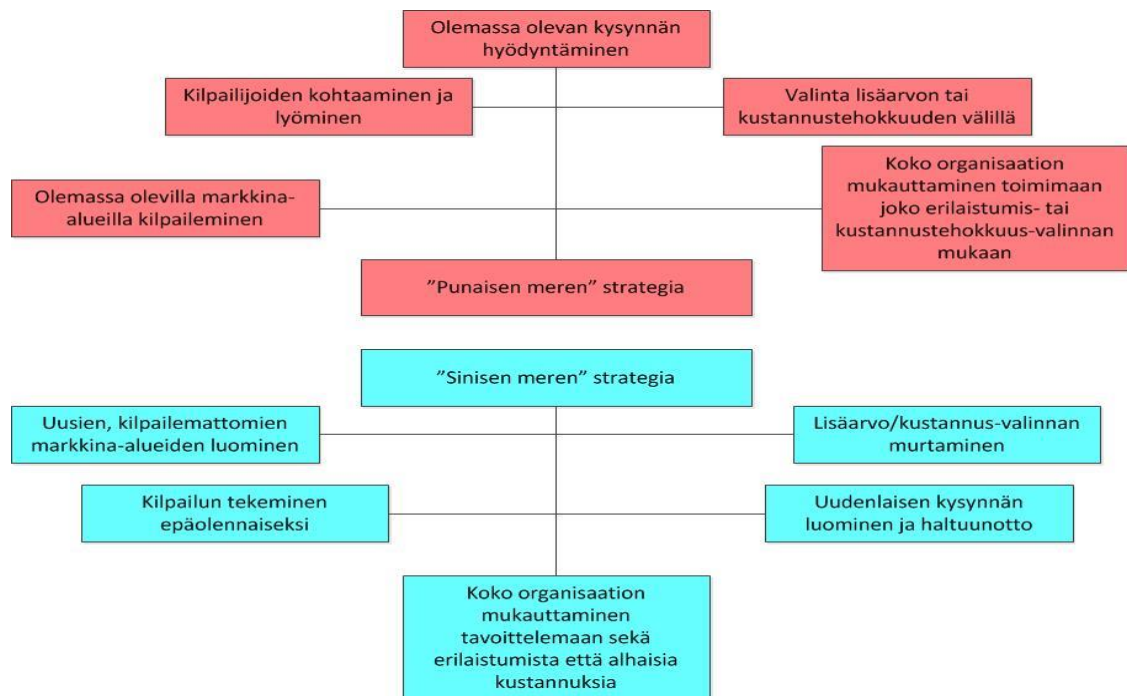
Koulutusosion tarkoituksena oli hankkia myyntiosaamista alueen yrityksille ja Lapin korkeakoulukonsernin opettajakunnalle. Osio kesti helmikuusta joulukuuhun vuonna 2011. Tässä osiossa päävastuu toteuttamisessa ja koordinoinnissa oli Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluiden yksikölle suunnattuna. Jotta korkeakoulukonserni voisi tuoda myyntiosaamista ja sen koulutusta alueelle laajemminkin, on se koulutettava ensin konsernin omalle henkilöstölle. (Lapland Sales Academy 2010.)

Hankkeen aikana pidetyssä pilottityyppisessä koulutuksessa oli mukana Lapin alueen kasvuhakuisia pk-yrityksiä sekä korkeakoulukonsernin opettajistoa. Koulutus pohjautui työelämän tarpeisiin, jonka vuoksi yrityksistä oli myös edustajia mukana. Koulutuksessa ratkottiin osallistujayritysten myyntiin liittyviä kehittämisiongelmiä yhdessä asiantuntijan kanssa. Pilottityyppisyys varmisti sen, että osallistajat omasivat yhteneviä kehittämistarpeita ja koulutuksissa säilyi keskittyminen ja konkreettisuus. Koulutus muokattiin pilottiyrittäjille sopivaksi, jotta pystyttiin vastaamaan heidän tarpeitaan myyntiosaamisen kehittämisessä. Koulutus koostui lähiopetuspäivistä sekä kehittämistoimenpiteistä osallistuville yrityksille ja näin turvattiin teorian ja käytännön tietouden sovittaminen yhteen. Tämän osion konkreettiset tuotokset ovat pilottiyrittäjien yrityskohtaiset myynnin kehittämisen konkreettiset toimenpidesuunnitelmat sekä myyntiosaajien verkos-

ton kasvattaminen Lapin alueella. Tutkimus ja koulutusosioiden tarkoitus kiteytettynä oli selvittää, mitä Lapland Sales Academyltä toivotaan ja odotetaan sekä mitä ongelmia myyntiosaamisessa on Lapin alueen yrityksissä. (Lapland Sales Academy 2010.)

### 3.2 Sinisen meren strategia

Tavallisia ja selkeitä yrityksen käyttämiä markkinoita tai toimialoja kutsutaan punaisiksi meriksi. Niissä strategia perustuu kilpailuun ja olettamukseen, että on vain tietyt toimialan rakenteelliset olosuhteet joiden rajoissa kilpailu tapahtuu. Olemassa olemattomia tai kilpailuttomia toimialoja ja markkinoita sen sijaan sanotaan sinisiksi meriksi. Sinisen meren strategialla tarkoitetaan siis kiteytettynä uusille markkina-alueille tai aloille siirtymistä (kuvio 2). Tällöin siirrytään kilpailemasta jo olemassa olevista asiakkaista ja laajennetaan asiakaskunta aivan uusille aloille ja markkinoille. Sinisillä merillä markkinat ovat laajat ja markkinoilla eteneminen tapahtuu nopeasti. (Parvinen 2008, 29–30.)



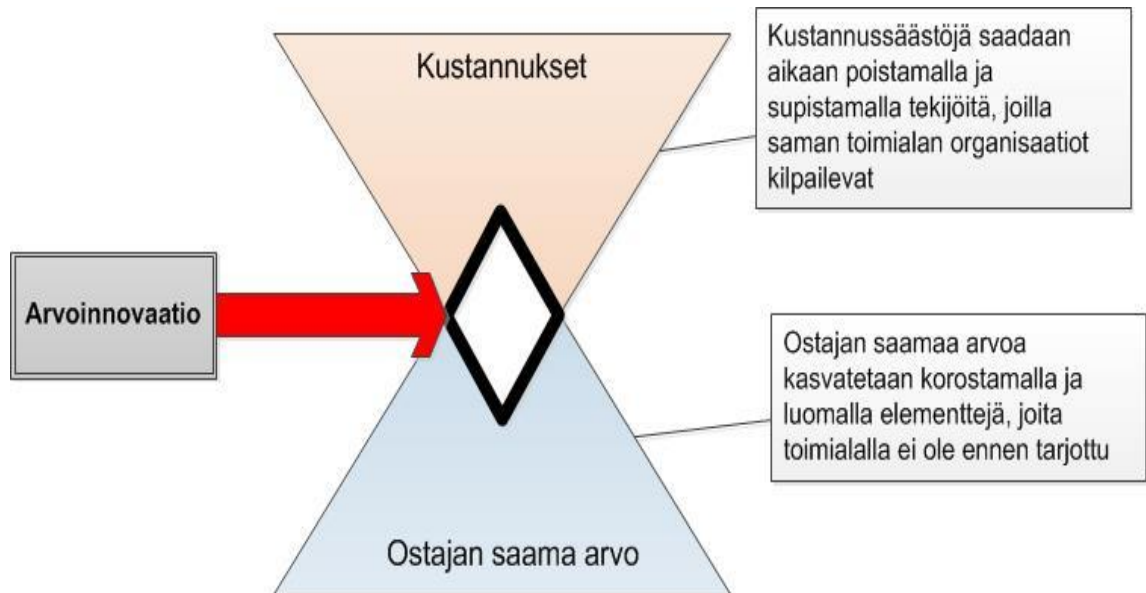
Kuvio 2. Sinisen ja punaisen meren strategiaerot (vrt. Santalainen 2005, 103)

Sinisillä merillä muut yritykset ovat hyödyllisiä markkinoiden laajentamiseksi ja niiden kautta uusien markkinoiden avaaminenkin tapahtuu helpommin kuin ai-

emmilla punaisilla merillä. Ydinasiiana on uuden asiakasarvon tuottaminen. Jaettavaa hyötyä on niin asiakkaalle kuin itse ”merelle siirtyneelle” yrityksellekin. Jos yritykset ovat kykeneviä luomaan uutta arvoa asiakkailleen, yritysten tietyn tyypillisyydellä tai samalla strategialla kilpailemisella ei ole merkitystä. Siniselle merelle siirtyminen ei tarkoita, että yrityksen tulee muuttaa toimialaansa, riittää vain yrityksen pelisääntöjen muuttaminen. (Parvinen 2008, 29–30.)

Sinisen meren strategiassa tärkein kulmakivi sinisen meren valloittamiseen, eli uusille markkina-alueille siirtymiselle, on arvoinnovaatio (kuviokuva 3). Arvoinnovaatiolla tarkoitetaan täysin uutta tapaa ajatella sekä toteuttaa strategia. Strategian tuloksena on pääsy siniselle merelle ja selvä pesäeron tekeminen muihin kilpailijoihinsa. Sinisille merille pyrkivät yritykset yrittävät samanaikaisesti pienellä kustannuksella operointiin ja differoimaan eli erilaistamaan tuotteitaan. Esimerkiksi Cirque du Soleil yhdisti teatterin älyllisen ja taiteellisen annin sirkuksen hauskuuden ja jännittävyuden kanssa ja näin erottui kilpailijoistaan. Erona muihin oli se, että Cirque du Soleil ei lähtenyt kilpailemaan tarjoamalla muihin kilpailijoihin verraten hauskeempaa ja jännittävämpää sirkuskokemusta, vaan perinteisistä sirkustekijöistä oli vain kolme. Nämä perinteiset tekijät olivat telttä, akrobatiaesitykset ja klovnit. Eläinnumeroin ja niiden käyttöön esimerkiksi suhtauduttiin Cirque du Solielissa kielteisempään sävyyn, sillä niiden pitäminen oli kustannuksellisesti erittäin kallista. Eli kuten muillakin sinisille merille päässeille, Cirque du Soleilkin alensi kustannuksiaan ja kasvatti puolestaan asiakkaiden saamaa arvoa. (Chan Kim–Mauborgne 2005, 33–37.)





Kuvio 3. Sinisen meren arvoinnovaatio (vrt. Chan Kim - Mauborgne 2005, 37)

Sinisen meren strategiassa on kuusi periaatetta, joiden kautta sinisellä merellä tulee onnistumaan. Nämä periaatteet ovat jaettuna vielä kahteen kategoriaan. Kategoriat ovat laadinnan periaatteet ja toimeenpanon periaatteet. Laadinnan periaatteisiin kuuluvat markkinarajojen uudistaminen, numeroiden sijasta kokonaisuuteen keskittyminen, strategian laatimisessa etenemisjärjestys sekä nykyisen kysynnän laajentaminen. Toimeenpanon periaatteisiin kuuluu toteutuksen liittäminen osaksi strategiaa sekä tärkeimpien organisaatioon kuuluvien esteiden voittaminen. Näiden periaatteiden avulla vähennetään esimerkiksi yrityksen suunnitteluun ja johtamiseen liittyviä riskejä. (Chan Kim–Mauborgne 2005, 41–43.)

Yrityksen siirtyessä punaiselta mereltä siniselle merelle tulee sen pohtia neljää siniselle merelle tärkeää ja ratkaisevaa kysymystä. Näiden kysymysten avulla yrityksen ja sen tuotteiden erottaminen muista kilpailijoista sekä kustannusten laskemiskysymys helpottuu. Nämä kysymykset kohdistuvat yrityksen toimialan strategiseen logiikkaan ja yrityksen omaan liiketoimintamalliin. Kysymysten avulla saadaan selville yrityksen uusi arvokäyrä. Kysymysten otsakkeita ovat supista, poista, luo ja korosta. Supistamisessa on kyse tekijöistä, joita voi selvästi supistaa toimialan normaalitasoon verraten. Poista-otsakkeen aiheena on toimialan selviöinä pidetyt tekijät, jotka tulisi eliminoida. Korostamisessa on kysymyk-

sessä tekijät, joita tulisi korostaa toiminnassa selkeästi enemmän kuin alalla yleisesti tehdään. Luo sana tarkoittaa niitä kokonaan uusia tekijöitä, joita yrityksen toimialalle tulisi luoda. (Chan Kim–Mauborgne 2005, 51–52.)

Yrityksen luodessa sinisiä meriä, on sillä käytössään myös kolmas tärkeä työkalu. Nelikenttä-työkalu (kuvio 4) tukee edellä jo käsiteltyä viitekehystä, jossa neljä kysymystä on käytössä. Nämä kysymykset olivat luo, korosta, supista ja poista. Nelikenttä täydentää tämän neljän kysymyksen viitekehysten ja sitä täyttäessä yritys saa neljä hyötyä välittömästi. (Chan Kim–Mauborgne 2005, 57.)



Kuvio 4. Sinisen meren strategian nelikenttä (vrt. Chan Kim-Mauborgne 2005, 58)

Yritys saa nelikenttää tehdessä kannustusta differentointiin pyrkimiseen ja pieniin kustannuksiin siirtymiseen. Lisäksi yritys saa selkeästi näkyviin, keskitytäänkö pelkästään korostamiseen ja luomiseen, joka on yleinen piirre yrityksissä vai onko yritys oikeilla linjoilla ja keskittynyt yhtäaikaaisesti kaikkiin neljään eli supistamaan, luomaan, poistamaan ja korostamaan. Kolmas asia, jonka yritys nelikenttäästä hyötyy, on esimiehiin suuntautuva. Esimiesten on helppo ymmärtää nelikenttää ja samoin sitoutua sen mukaisten toimenpiteiden toteutukseen yrityksen sisällä. Tämä hyöty on riippumaton siitä, millä tasolla esimies on sillä se sopii kaikkien tasojen esimiehille. Neljäs ja viimeinen välitön hyöty, jonka yritys nelikenttäästä saa, saattaa olla yritykselle se näistä haasteellisista. Siinä yritys joutuu tutkimaan yksityiskohtaisesti jokaista kilpailutekijää joka alalla on. Samoin yritys joutuu kiinnittämään huomionsa lukuisiin niin sanottuihin hiljaisiin oletuksiin, joita

yrittäjien sisällä vaalitaan täysin tiedostamatta. (Chan Kim–Mauborgne 2005, 57–58.)

Sinisen meren strategiaa laadittaessa yrityksen oikea etenemisjärjestys alkaa asiakkaan saamasta hyödystä ja päättyy kaupallisesti elinkelpoiseen sinisen meren ideaan. Näiden pisteiden välissä on vielä kolme välietappia, joita ovat hinta, kustannukset sekä käyttöönotto. Jokaisesta kohdasta siirryttäessä esitetään aina kysymys ja mikäli vastaus on kyllä, voi edetä eteenpäin seuraavaan aiheeseen. Vastauksen ollessa ei, on mietittävä aihetta vielä uudelleen, jotta voidaan mennä eteenpäin. Asiakkaan hyötyä mietittäessä yrityksen tulee pohtia, saako yrityksen liikeidea asiakkaan kokemaan saavansa poikkeuksellista hyötyä hankkiessaan tuotteen tai palvelun. Hinnan kohdalla yrityksen tulee miettiä, onko hinta sopiva asiakaskunnan silmin. Kustannuksia arvioitaessa on yrityksen kysyttävä, voiko se pysyä voittoa takaavissa tavoitekustannuksissa. Viimeisenä välietappina on käyttöönoton selvitys, eli millaisia esteitä liikeidean toteutuksen tiellä on käyttöönoton suhteen ja tartutaanko niihin jo etukäteen. Nämä helpot mutta haastavat kysymykset selvitettyään on yritys saanut aikaan sinisen meren idean, joka on kaupallisesti elinkelpoinen. (Chan Kim–Mauborgne 2005, 145.)

### **3.3 Toimintamallin kehittämisvaiheet**

LSA:n toimintamallin kehittämisosalla tarkoitetaan kehitteillä olevan Lapland Sales Academyn toiminnan luomista. Tämän osion aikana oli kolme valmistelupäivää ja kuusi strategiapäivää. Valmistelupäivät oli sijoitettu sopivasti strategiapäivien väleihin, jotta Saurio pystyi Möllärin ja Tervosen kanssa valmistelemaan tulevia strategiapäiviä. Ensimmäistä kertaa lukuun ottamatta toinen ja kolmas valmistelupäivä sijoituivat strategiapäivien väleihin, Saurion ennalta suunnitellun jaon mukaan. Ensimmäisen valmistelupäivän tarkoituksena oli tutustua vastaavanlaisiin markkinoilla oleviin konsepteihin. Näitä vastaavia konsepteja löytyi jo olemassa olevina Turusta sekä Helsingistä. Turussa LSA:ta vastaava konsepti on Turun ammattikorkeakoulun myyntityön koulutusohjelma. Helsingissä on kaksi erilaista toimintaympäristöä. Nämä ovat Helsinki Sales Academy ja Haa-ga-Helian ammattikorkeakoulun myyntityön koulutusohjelma. Ensimmäisen valmistelupäivän aikana olivat tuotoksena kuvaukset kaikista näistä kolmesta kilpai-

levasta konseptista. Nämä konseptikuvaukset esiteltiin sitten ensimmäisen strategiaistunnon yhteydessä varsinaiselle strategiaryhmälle. Näistä eniten toimintamalliin vaikuttaneista malleista on lisää kohdassa ”Myynnin koulutus muualla Suomessa”. (Saurio 2012, 3.)

Toinen valmistelupäivä oli ensimmäisen strategiaistunnon jälkeen, jolloin valmisteltiin toista ja kolmatta strategiaistuntopäivää. Valmistelupäivän tarkoituksena oli pienryhmien kokoaminen kaksipäiväistä istuntoa varten, ennakkotehtävien suunnittelu koskien tulevia strategiapäiviä ja pienryhmille tehtävien ohjeistuksen tekeminen ja ohjeistuksen toimittaminen osallistujille. Lisäksi toisen valmistelupäivän aikana oli tehtävänä vielä viimeistellä ensimmäisen strategiapäivän LSA:lle hahmotellun strategiaprofiilin viimeisteleminen. Viimeisen eli kolmannen valmistelupäivän tarkoituksena oli siihen päivään asti LSA-strategiapäivien aikana tehdyn työn yhteen kasaaminen. Valmistelupäivän tuloksena on käyttöön otettavan LSA:n toimintamallin raportti. (Saurio 2012, 4, 6.)

Kaikkiaan strategiapäiviä oli toimintamallin kehitysosiossa kuusi kappaletta. Rovaniemellä pidetyn ensimmäisen strategiapäivän aiheena oli Sinisen meren strategiaan tutustuminen, sen vaiheet ja työkalut, joita tultaisiin toimintamallin kehittämisessä hyödyntämään. Strategiaryhmälle esiteltiin samalla formaatilla toimivat konseptit, eli Helsinki Sales Academy sekä Haaga-Helian ja Turun ammattikorkeakoulujen myyntityön koulutusohjelmat. Ensin keskusteltiin kilpailevista konsepteista, jonka jälkeen ryhdyttiin puhumaan Lapland Sales Academyyn kohdistuvista odotuksista. Keskustelun jälkeen loppupäivä käytettiin LSA:n toimintamallin räätälöintiin käyttäen Sinisen meren strategian työkaluja. Työkalut, joita käytettiin, olivat nelikenttä-, neljä kysymystä- ja kuusi keinoa- työkalut. (Saurio 2012, 3-4.)

Seuraavana olivat vuorossa kaksipäiväiset strategiaistuntopäivät Rovaniemellä. Näiden päivien aikana oli neljä puolen päivän pituista strategiasessiota. Päivän tavoitteena oli tuottaa LSA:lle uusia vaihtoehtoisia strategiaprofiileja eri lähtökohdista, erilaistavia painopisteitä, strategialle mieleenpainuvia mottoja, perinteisen ajattelun rajojen murtamisia sekä innovatiivisia ehdotuksia. Kaksipäiväisten istuntopäivien jälkeen oli Rovaniemellä taas yhden strategiaistuntopäivän

vuoro. Tämän kerran aiheena oli aiemman tuplaistuntokerran strategiaprofiilien esittely sekä LSA:n oman strategiaprofiilin valinta. Päivän aikana kaikki pienryhmät esittelivät aiemmin kehitellyn strategiaprofiilinsa ja päivän lopuksi valittiin jatkotyölle soveltuva strategiaprofiili, painopisteet sekä mieleenpainuva motto. (Saurio 2012, 4-5.)

Neljäs strategiaistunto oli edelleen Rovaniemellä ja sen aiheena oli elinkelpoisen toimintamallin kehittäminen LSA:lle nelivaiheisen menettelyn kautta. Tässä pohdittiin asiakkaan saamaa hyötyä, hinnoittelua, kustannuksia sekä käyttöönottamista. Tuloksena päivän jälkeen tuli sinisen meren strategian voimin kaupallisesti elinkelpoinen LSA-konsepti. Tavoitteena oli, että tulos on myös sinisen meren strategian edellyttämä arvoinnovaatio. Tämä tarkoittaa, että kustannuksissa pyritään säästämään poistamalla ja supistamalla tarpeettomia kustannustekijöitä. Samaan arvoinnovaatioon otetaan mukaan myös ostajan saaman arvon kasvattaminen korostamalla ja luomalla elementtejä, joita ei ennen ole tarjottu toimialalla. Viimeisen strategiapäivän aiheena oli Lapland Sales Academyn toimintamallin käsittely, jonka konsultti Simo Saurio oli vetänyt yhteen. Päivän aikana tehtiin tarvittavat pienet muutokset, joita koettiin tarpeellisiksi ennen toimintamallin kehittämisosion päättämistä. (Saurio 2012, 5-6.)

### **3.4 Toimintamallin esittely**

Lapland Sales Academy tulee kilpailemaan samalla alalla toimivien organisaatioiden kanssa sekä niiden organisaatioiden kanssa jotka ovat muilta aloilta, mutta tuottavat vaihtoehtoisia palveluita ja tuotteita. Vaihtoehtoisella palvelulla tai tuotteella tarkoitetaan, että tuote voi olla alun perin eri tarkoitukseen tehty mutta käyttömahdollisuutta on laajennettu sopivaksi myös uusiin tarkoituksiin. LSA:n kilpailijoita myynnin koulutuksessa ja konsultoinnissa ovat kaikki myynnin koulutusta, konsultointia tai valmennusta tarjoavat yritykset ja oppilaitokset. Oppilaitoksia ovat toisen asteen koulut, yliopistot, ammattikorkeakoulut sekä yksityiset koulutusorganisaatiot. Näistä oppilaitoksista mainittakoon muun muassa Valkeakosken ammatti- ja aikuisopisto, Aalto yliopisto, Itä-Suomen yliopisto, Haa-ga-Helia sekä Helsinki Sales Academy. Lisäksi yritysten sisällä on omia akate-

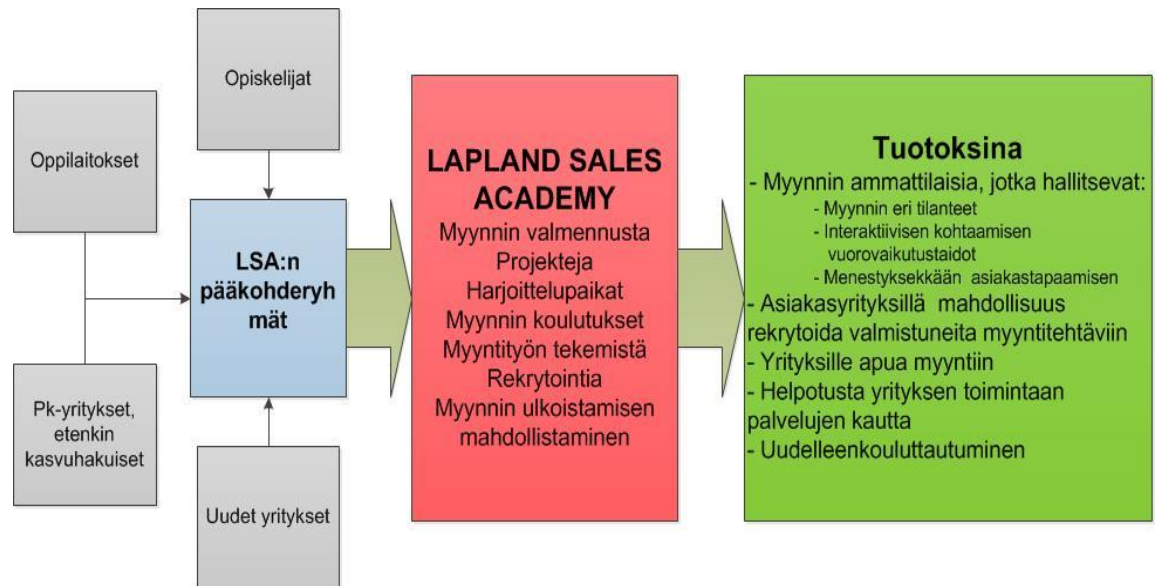
mioita, kuten Fonectalla ja Keskolla, jotka kouluttavat myyntiä. (Saurio 2012, 8, 11–15.)

Lapland Sales Academyyn pyrkivien korkeakoulukonsernin ulkopuolelta tulevien tulee hakea erillisellä hakemuksella paikkaa avoinna oleviin myynnin koulutuksiin (kuvio 5). Korkeakoulukonsernin ulkopuolelta tulevia LSA:n opiskelijoita voivat olla esimerkiksi työttömät tai työttömyysuhan alla olevat, yhteistyökumppaniyritysten tai muiden yritysten työntekijät, jotka kokevat myynnin kouluttamisen henkilökohtaisesti tai yrityksen mielestä tarpeelliseksi. Korkeakoulukonsernin opiskelijat, niin ammattikorkeakoulusta kuin yliopistostakin voivat valita avoinna olevan myynnin koulutuksenkurssin kurssitarjonnasta. (Saurio 2012, 36.)

LSA saa rekryointitarpeita, myynnin ulkoistamistehtäviä sekä erilaisia valmennustehtäviä yhteistyöyrityksiltä sekä alueen muilta yrityksiltä, joilla myyntiin liittyvään työhön vaadittaisiin resursseja tai osaamista. LSA:ssa olevan Myyntihautomon, eli paikan jossa myyntiä työelämälähtöisesti opiskellaan, opiskelijat kontaktoivat yrityksiä ja myyvät LSA:n palveluja sekä sopimusyritysten tuotteita ja palveluja. Harjoittelut, myyntivalmennukset ja -koulutukset tehdään oikeilla myynnin toimeksiannoilla ja näin esimerkiksi ammattikorkeakoulun ja yliopiston opiskelijat voivat tarvittaessa suorittaa opintonsa loppuun Lapland Sales Academyssa. Myyntivalmennukset alkavat LSA:ssa tehokkaalla alkupaketilla, jonka jälkeen vasta siirrytään tekemään varsinaisesti myyntityötä LSA:n asiakkaille. (Saurio 2012, 36.)

LSA:n myyntikoulutuksen suorittaneet siirtyvät työelämään myynnin ammattilaisina. Koulutuksen jälkeen he hallitsevat myynnissä eteen tulevia erilaisia tilanteita, joita on harjoiteltu koulutuksen aikana. Lisäksi heillä on interaktiivisen kohtaamisen vuorovaikutustaidot hallussa ja päivitettyinä nykytilanteen mukaisiksi. Myynnin ammattilaisina heillä on hallussa myös asiakastapaamisen menestyksenkäs läpivieminen aina mahdolliseen kaupan päättämiseen asti. Asiakasyritykset puolestaan voivat rekrytoida koulutuksen läpäisseitä palvelukseensa. Opiskelijat ovat saattaneet olla jo koulutuksen aikana yrityksen tuotteiden ja palvelu-

jen kanssa tekemisissä tai he voivat muuten kiinnostaa asiakasyritystä menestyksellään koulutuksen suorittamisen ansiosta. (Saurio 2012, 36.)



Kuvio 5. Lapland Sales Academyn toimintamallin kuvaaja

## 4 MYYNIN KOULUTTAMINEN

### 4.1 Myynnin koulutus muualla Suomessa

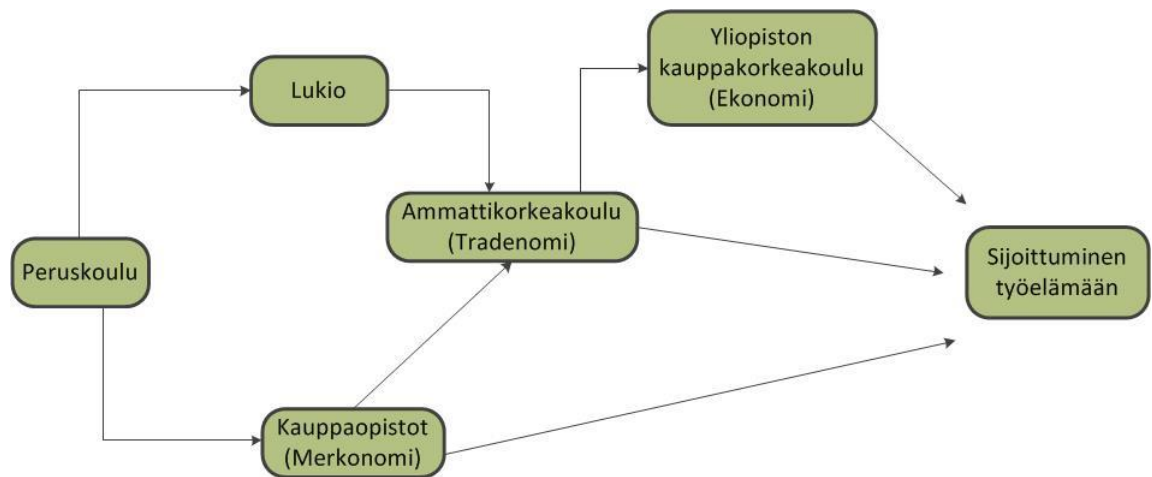
Suomessa myynnin kouluttamiseen on erikoistunut monia yrityksiä. Yrityksien painopiste on lähinnä isojen asutuskeskusten yhteydessä ja maantieteellisesti Etelä-Suomeen painottuneena. Myynnin koulutusta Suomessa tarjoavat esimerkiksi Helsinki Sales Academy, Symbioosi Partners Oy Ltd, Balentor, Yrityskehitys Schukoff ja Helmenkalastaja Oy (Lapland Sales Academy 2012). Näiden myynnin kouluttamisen esimerkkiyritysten lisäksi on suurilla yrityksillä sisäisiä valmennusjärjestelmiä, joiden kautta myyntiä koulutetaan rekrytoituille uusille työntekijöille. Sisäisen koulutusjärjestelmän yrityksistä esimerkkinä toimivat Fonetta, Kesko, S-ryhmä sekä Trainer's House (Saurio 2012, 8). Myyntiä kouluttavista yrityksistä ja konsepteista parhaana tämän hetkisenä esimerkkinä Lapland Sales Academyllle on Helsinki Sales Academy (HSA), sillä sen toiminta on suurilta osin samantyyppistä kuin LSA:lle on kaavailtu toiminnaksi. HSA:ssa opiskelija saa vahvan pohjan myyntityön ammattilaisena toimimiselle sekä saa mahdollisuuden suorittaa myynnin näyttötutkinnon ja näin saavuttaa ammatillinen pätevyys ammattitaitoisuutensa osoitettuaan (Helsinki Sales Academy 2013). Samanaikaisesti Lapland Sales Academy-hankkeen kanssa on käynnissä niin ikään ESR-rahoitettu MYYJO-hanke, josta vastaavat Itä-Suomen yliopisto ja Savonia-ammattikorkeakoulu. Hankkeen avulla on tarkoitus kehittää myynnin osaamista ja työelämässä oleville täydennyskoulutusmahdollisuutta. Hankkeesta vastaavien korkeakoulujen oppilaille puolestaan kehitetään peruskoulutusta myynnin johtamiseen. (Itä-Suomen Yliopisto 2013.) Lyhyestä kuvauksesta pysyy hyvin huomaamaan, että hankkeen tarkoitukset ovat hyvinkin yhtenevät ja vertailukelpoiset LSA:n hankkeen kanssa.

On otettava huomioon myös se tosiasia, että monet myyntiä kouluttavista yrityksistä ovat palveluita tuotteistaessaan luoneet mahdollisuuden räätälöidyille koulutuksille. Tällä tavalla he voivat yksilöidä jokaisen koulutuksen erikseen ja pyrkivät tavoittelemaan mahdollisimman suurta asiakaskuntaa. Palvelua voi käyttää kaiken kokoiset yritykset, sillä palvelu on suunnattu nimenomaisesti yhdelle ja ainoalle yritykselle kerrallaan ja sisällöt tai kestot voidaan määrittää erikseen.



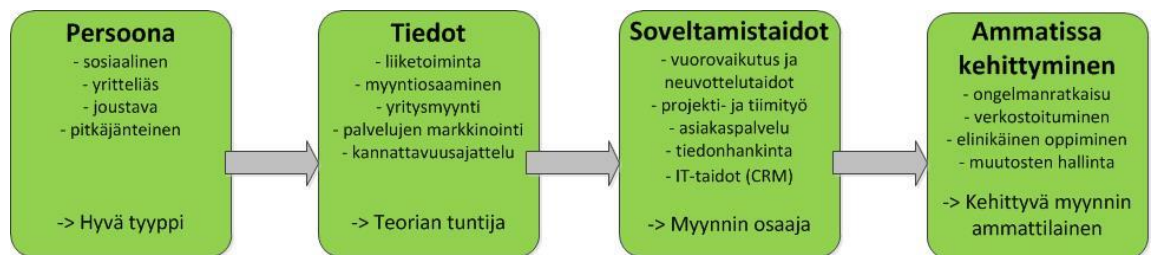
LSA:lla on katettavanaan suuri alue Pohjois-Suomessa. Voi sanoa, että Kemi-Tornion alueelta ylöspäin olevat yritykset ovat potentiaalisia asiakkaita LSA:lle. Tämän vuoksi on hyvä, ettei määritetä koulutusjaksoja tarkasti tietyille kaavalle, vaan asiakas voi valita joko muutaman tunnin koulutuksen, päivän koulutuksen tai jopa pidempiaikaisen koulutusjakson välillä. Samoin Pohjois-Suomen alueen pitkät välimatkat voi käyttää hyödyksi ja asiakkaille voisi tarjota sähköisesti tapahtuvaa koulutusta. Tähän voi sisältyä pari lähikontaktipäivää sekä sähköisiä luentoja internetin välityksellä. Myös täysin sähköiset koulutukset tulee huomioida tulevaisuudessa, sillä tällöin asiakasyritys voi itse milloin tahansa ostaa koulutuksen ja selata luennot niin tämä helpottaa yrityksen toiminnan jatkumista ennallaan koulutuksesta huolimatta. (Lapland Sales Academy 2012.)

Yrityksien lisäksi myyntiä kouluttaa korkeakoulutasolla aivan omalla myynnin koulutusohjelmallaan Haaga-Helian ja Turun ammattikorkeakoulut sekä Itä-Suomen yliopisto ja Savonia-ammattikorkeakoulu yhdessä omalla MYYJO-konseptillaan. Korkeakoulujen ohella myyntiä kouluttavat aikuiskoulutusorganisaatiot, esimerkiksi Turun ja Tampereen Aikuiskoulutuskeskukset. Haaga-Heliolla ja Turun ammattikorkeakouluilla myynninkoulutusohjelman tutkin-tonimikkeenä on tradenomi ja arvioitu opiskeluaika on kolme ja puoli vuotta. Myynnin kouluttamiselle on esimerkiksi Turun alueella monia erilaisia mahdollisuuksia (kuvio 6). Peruskoulun jälkeen on mahdollista hakea suoraan kauppaopistoon tai lukioon ja sitä kautta kauppaopistoon. Lukion tai kauppaopiston jälkeen puolestaan voi hakea ammattikorkeakouluun, josta jatkona yliopiston kauppakorkeakouluun. Työelämään voi suunnata kauppaopiston, ammattikorkeakoulun tai yliopiston kauppakorkeakoulun jälkeen. (Lapland Sales Academy 2012.)



Kuvio 6. Esimerkki myynnin koulutusmahdollisuuksista Turussa (vrt. Saurio 2012, 8)

Turun ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulut järjestävät erikoisuutena opinnoissaan myyntikeskusteluna käytävän Best Seller -kilpailun, joka pidetään vuosittain vuoroin Turussa ja Helsingissä. Kilpailuun on aiempina vuosina ollut osallistujia Turun ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulujen oppilaiden lisäksi Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. (Best Seller Competition 2013.)



Kuvio 7. Esimerkki myyntityön opiskelijan ammatillisesta kehitymisestä Turun AMK:ssa (vrt. Saurio 2012, 9)

Turun ammattikorkeakoulussa ensimmäisenä vuotena keskitytään opiskelijan persoonaan ja tehdään hänestä "Hyvä tyyppi". Toisena vuotena opiskelijasta tulee teorian tuntija ja myynnin osaajaksi hän kasvaa kolmannen vuoden aikana. Viimeisenä opiskeluvuotenaan koulutusohjelmassa myyntityötä opiskeleva on valmistuessaan kehittyvä myynnin ammattilainen (kuvio 7). (Saurio 2012, 9.)

#### 4.2 Miten kouluttaa myyntiä LUC:ssa

Opiskelijoille tulee järjestää mahdollisuudet valita LSA:n järjestämiä kursseja koulutusohjelmasta riippumatta. Samoin tulee menetellä projektitöiden suhteen.

Projektiin saadaan monialaista mielipidettä, kun siinä voidaan yhdistää eri alojen opiskelijoiden tietoutta yhteen. Tällä tavalla oppivat kaikki projektiin osallistuvat toisiltaan asioita, joita ei muuten mahdollisesti olisi ajatellut mahdollisiksi soveltaa aiheeseen. Opiskelijat voisivat esimerkiksi projektien kautta kehittää asiakasyrityksiä, muun muassa myynninkehitys projektin kautta. Opiskelijoille suunnatun myyntikilpailun järjestämisestä on tehty jo pilottikokeilu ja se on helposti sisällytettävissä vaihtoehtoihin opintoihin LUC:n opetussuunnitelmassa. Myyntikilpailu-kurssin pistemääräksi sopii aiemmin järjestetyn Innomaratonin pisteytys ja kurssin sisällön osalta samat käytänteet, eli osasuoritus kilpailulla ja toinen osuus pienellä luento osuudella.

LSA:n Myyntihautomon työelämälähtöisesti opiskeleville toimisi hyvänä integroijana yritysten myynnin toimeksiantojen sekä myynnistä kiinnostuneiden opiskelijoiden välillä. Myyntihautomossa opintojen loppuvaiheessa olevat opiskelijat voisivat hoitaa erilaisia yritysten myynnillisiä toimeksiantoja ja näin kehittää osaamistaan ja valmistuttuaan opiskelijoista tulee myynnin ammattilaisia. Asiakasyritykset, jotka tarjoavat palveluita tai tuotteitaan Myyntihautomolle, saavat puolestaan rekrytoitua valmistuneita opiskelijoita, joilla on jo valmiiksi tietämystä ja osaamista asiakasyrityksen tarjonnasta sekä tietämystä yrityksen toiminnasta. Lapin alueen yrittäjistä voisi ottaa opettajia LSA:n myynnin opetuksiin, joko vieraileviksi yhden tai kahden tunnin opettajiksi tai osakurssin tai täyden kurssin pitäjäksi. Näin opiskelijat saisivat alan ammattilaiselta opetusta ja hänellä on antaa mahdollisesti konkreettisia esimerkkejä edustamansa yrityksensä toiminnasta. (Saurio 2012, 36.)

Opiskelijat voivat mahdollisuuksien mukaan suorittaa harjoittelunsa sekä tehdä opinnäytetyönsä LSA:n asiakasyritykselle. Tai vaihtoehtoisesti opiskelija voi tehdä harjoittelut ja opinnäytetyön LSA:lle. Näistä LSA:lle suunnatuista työsuorituksista sekä harjoittelusta voisi opiskelijalle maksaa korvauksen tehdystä työstä. Myöhemmässä vaiheessa, kun myynnin koulutus on saatu onnistuneesti käynnistettyä ja toiminta on vakiintumassa konsernissa, voisi LSA alkaa järjestää myynnin johtamisen koulutusta. Tämä vaatii tietenkin resursseja sekä kiinnos-

tusta koulutusta kohtaan. Mikäli nämä vaatimukset täyttyvät, voisi LSA:n kannalta olla hyvä lisätä tämä täydennyskoulutusmuotona palveluihinsa.

Haasteita, joita voidaan kohdata myynnin kouluttamisessa, voivat olla esimerkiksi tutulle asiakkaalle myyminen, hinnoittelu tai ostajan ohittaminen. Tutulle myymisessä hyvää on se, että tuntee asiakkaan. Samasta asiasta voi muodostua myös ongelma myyntitilanteessa sillä asiakas saattaa vaatia ilmaispalveluja tai erikoisalennuksia kärkkäämmin, kun myyjä on tuttu. (Sipilä 1998, 152–154.) Väärästä hinnoittelusta voi syntyä myynnin kannalta ongelma, mikäli hintataso ei ole muihin vastaavanlaisiin tuotteisiin tai palveluihin nähden samalla tasolla. Liian kallis tai halpa tuote voi vaikuttaa asiakkaan mielipiteeseen vahvasti ostohetkellä. (RE/MAX Piste Kiinteistönvälitys Piste LKV 2012.) Myös tarpeeton alennuksen antaminen voidaan katsoa olevan väärää hinnoittelua. Liikojen alennusten antaminen voi osoittaa myyjän heikkoutta tuotteen tai palvelun uskomiseen ja näin ostaja on tilanteessa vahvempi osapuoli. (Rope 2000, 240.) Turhien alennusten antaminen vaikuttaa pidemmällä aikavälillä suoraan myyjän myyntitulokseen, yrityksen myyntikatteeseen ja myyntivoittoihin tai tuotteen laadun luotettavuuteen (Alanen–Mälkiä–Sell 2005, 106–107).

Myyjän kuvitteleva ostoajankohta asiakasyritykselleen voi olla eri kuin asiakkaan varsinainen tarveajankohta. Tämäkin saattaa muodostua ongelmaksi myynnissä. Myyntineuvottelussa ostajalta saattaa tulla kieltävä vastaus, ellei myyjä ole ottanut huomioon ostoajankohtaa nimenomaan asiakkaan kannalta. (Vahvaselkä 2004, 141.) Myyjän virheeksi myyntitilanteessa voidaan katsoa myös se, ettei hän tunnista, kuka on ostaja vaan ryhtyy myymään väärälle henkilölle. Kyseinen henkilö ei tee päätöstä ja näin kaupat saattavat jäädä väliin. (Rope 2009, 106–107.) Näihinkin mahdollisiin haasteisiin voidaan kuitenkin paneutua paremmin myynnin koulutuksissa.

## 4 LSA:N PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

### 4.1 Tuotteistamisprosessi

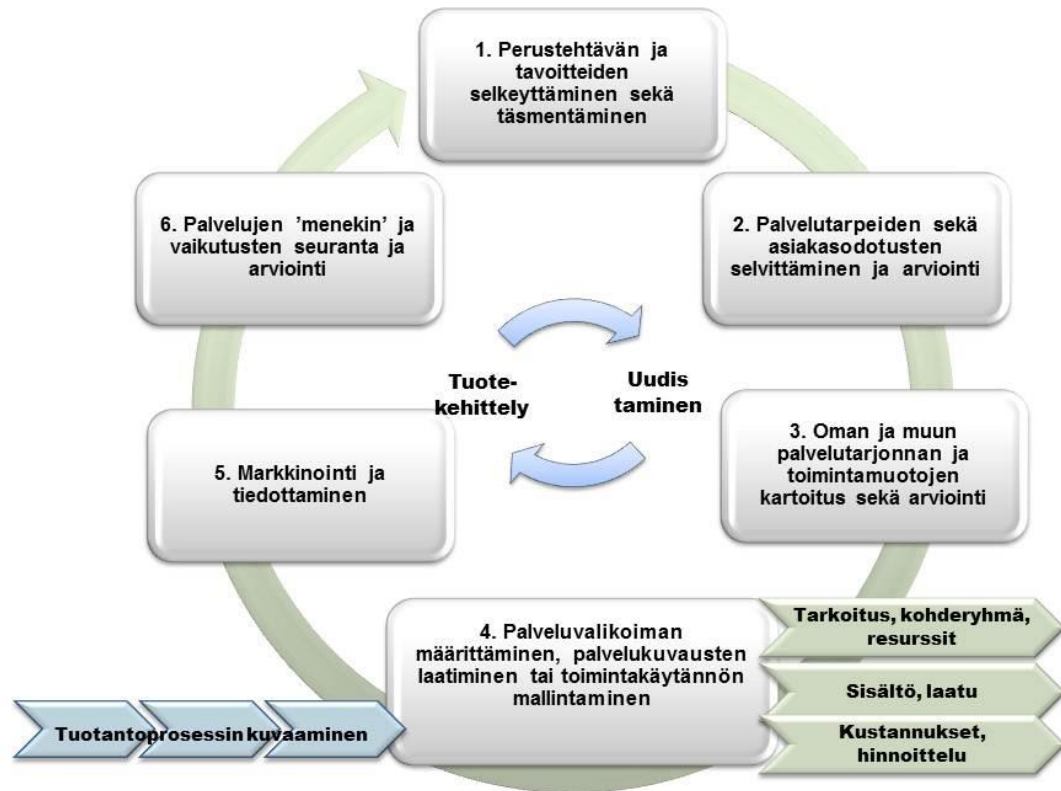
Tuotteistamisella ei ole tasan yhtä oikeaa käsitteen määritelmää (Parantainen 2007, 11). Kiteytetysti sanalla tarkoitetaan yleensä yrityksen tuotettuja ja asiakkaan saamia paketoituja palveluita. Tuotteistaminen tarkoittaa palvelun määrittelyä sekä täsmentää ja profiloi palvelua ja sen sisältöä. Laajemmin tarkasteltaessa tuotteistaminen on palvelujen kehittämistä asiakaslähtöisesti, eli palvelut määritellään suunnitelmallisesti sekä tavoitteellisesti asiakkaille sopiviksi. Tähän palvelun tuotteistamiseen kuuluvat palvelun sisältö, laajuus, käyttötarkoitus, hinta, laatu, kustannukset sekä muut ominaisuudet (kuvio 8). (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013a.)

Tuotteistus tarkoittaa tässä opinnäytetyössä sitä työtä, jonka tulos on Lapland Sales Academyille määritellyt palvelutuotteet. Palveluita tuotteistettaessa ajateltiin lappilaisia yrityksiä sekä lähinnä Lapin alueen opiskelijoita. Tuotteet ovat siis suunnattuja molemmille käyttömahdollisuuksien mukaan. Tuotteistamisella voidaan yrityksessä saada paljon positiivisia hyötyjä aikaan. Positiivisina hyötyinä voidaan nähdä muun muassa yrityksen tuottamien palveluiden myynnin ja markkinoinnin helpottuminen, hinnoittelun selkeytyminen, tuotetuntemus paranee organisaation sisällä ja erilaisten asiakaskohtaisten tuotteiden suunnittelu helpottuu. (Sipilä 1998, 35.)

Palvelu on tuotteistettu hyvin silloin, kun sitä pystyy uudet tuottajat tuottamaan parin viikon aikana samalla tavalla kuin tuotteistetun palvelun kehittäjät. Tämä taas vaatii sitä, että palvelun kehittäjät ovat tuotteistamisen aikana dokumentoineet tarkkaan kaiken palveluun liittyvän. Sopimukset, graafinen ilme ja markkinointimateriaalit esimerkiksi on tallennettu kirjalliseen tai sähköiseen muotoon; ja näin taataan palvelutuotteen monistumisen mahdollisuus. (Parantainen 2007, 12.)

Tuotteistamisessa puhutaan palvelua tarkemmin kuvattaessa palvelukuvauksesta, tuotekuvauksesta tai tuoteselosteesta. Tuotteistamisen yhteydessä on löydettävä vastaukset siihen, minkä nimisestä palvelukokonaisuudesta on kyse,

kenelle palvelu on tarkoitettu sekä palvelun sisältö ja sen tuottamat hyödyt. Palvelukuvauksessa käsitellään myös laatuksiteerejä, onnistumisen arviointia sekä palvelun tuotantokustannuksia. (Suomen Kuntaliitto 2012.)



Kuvio 8. Esimerkki on terveydenhuollon neuvontapalvelujen ja kotikäyntien tuotteistusprosessin vaiheista. (vrt. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013b)

Lapland Sales Academyn tuotteistamisprosessi oli hankkeen neljäs ja viimeinen osakokonaisuus. Prosessi käynnistyi lokakuussa 2012 ja päättyi tammikuussa 2013, käsittäen kuusi kokoontumiskertaa. Kokoontumiset tapahtuivat sekä Rovaniemellä että Torniossa. Lapland Sales Academyn palveluiden tuotteistamisessa päätettiin yhdessä keskittyä kolmen tuotteen tai palvelun kehittämiseen. Ensimmäisiksi tuotteistettaviksi palveluiksi LSA:lle valikoituivat opiskelijoille suunnattu myyntikilpailu, alkavan yrityksen myyntivalmennus sekä myynnin kunkartoitus. (Saurio 2013, 2-3.)

## 4.2 Myynnin kuntokartoitus

Myynnin kuntokartoitus on alkavan ja toimivan yrityksen analyysituotetta, joka on tarkoitettu analysoimaan tilaavan yrityksen myyntitoimintaa. Palvelu käsittää kolme osaa, joita ovat tilaajan tapaamisen valmistautuminen, itse tapaaminen tilaajan kanssa sekä tapaamisen jälkeiset toimet. Tapaamisen valmistautumisen tavoite on yrityksestä sen nykytilanne ja toimintaympäristö sekä kilpailijat ja tuotteet. LSA:n henkilöstö huolehtii tapaamisen valmistautumisesta. Yrityksen tiedot selvitetään internetistä sekä yritykseltä mahdollisesti saaduista dokumenteista. Valmistautumiseen pyritään varaamaan kaksi tuntia. Tämän osuuden tuloksena LSA:n henkilöllä, joka lähtee asiakastapaamiselle yritykseen, on perustiedot yrityksestä. (Saurio 2013, 4-5.)

Asiakaskäynnillä selvitetään tarkemmin, millainen yrityksen nykyhetki on ja miten myyntiä toteutetaan yrityksessä. Saman käynnin yhteydessä selvitetään millaisella työryhmällä myyntiä toteutetaan ja millaiset ovat yrityksen asiakassegmentit. Näiden asioiden lisäksi pureudutaan yrityksen ajatuksiin tulevaisuuden myynnistä, mitä myydään ja kenelle myydään. Käynnin aikana selvitetään myös asiakkaan ajatuksia sijoittumisesta kilpailijoihin verrattuna markkinoilla. Lopuksi suoritetaan asiakkaan kanssa myyntiprofiilin kartoitus, pohditaan myynnin ja markkinoinnin edistämisen toimenpiteitä ja myynnin SWOT-taulukko. Asiakaskäynnin keston on suunniteltu käytettäväksi kaksi tuntia. (Saurio 2013, 6-10.)

Tapaamisen jälkeen LSA:n henkilö vetää yhteen päivän asiakaskäynnin annin ja nostaa esiin tärkeimmät asiat tapaamisesta. Tämän jälkeen pohditaan, mihin asioihin asiakkaan on ensimmäisenä ryhdyttävä puuttumaan. Tapaamisen jälkeisiin toimenpiteisiin kuuluu myös palvelurepertuaarista sopivimman ratkaisun valitseminen ja jatkotoimenpiteistä sopiminen. Johtopäätösten teon ja jatkotoimenpiteiden suunnittelun jälkeen lähetetään asiakkaalle raportti sekä tarjous sopivasta palvelupaketista tai lasku mikäli asiakas ei halua jatkotoimenpiteitä Lapland Sales Academyltä. (Saurio 2013, 11.)

### 4.3 Opiskelijoiden myyntikilpailu

Opiskelijoille suunnatun kilpailun tarkoitus on, että opiskelijat innovoivat pop-up – myymälän ja suunnittelevat myytävät tuotteet. Kilpailu on valinnaisena kurssina suoritettavana ja suunnattu kolmannen vuoden opiskelijoille kevät lukukaudella. Kilpailuun voi osallistua kaikki opiskelijat opiskeltavaan alaan katsomatta. Näin varmistetaan se, ettei kilpailijoiden joukkoon ole jäänyt sellaisia, joita kilpailu ei kiinnosta. Kilpailun voittanut idea toteutetaan ja voittajajoukkue pääsee vetämään myymälän toimintaa. Kilpailun aikana opiskelijoille pidetään kaksi myyntiin tai ideointiin liittyvää luentoa. Opiskelijoita ohjaa opettajista ja sparraajista koostuvat parit. Sparraajina toimivat valikoidut yrittäjät ja liike-elämässä mukana olevat. Opettajat puolestaan tulevat Lapin korkeakoulukonsernista. (Saurio 2013, 12–16.)

Kilpailuun osallistuvien opiskelijoiden muodostamat ryhmät tuottavat esityksen myymälästä; mallinnuksen siitä, miten myymälässä kaikki toimii ja sijoittuu sekä kirjallisen dokumentin myymälän toiminnasta. Kilpailussa on esiraati, joka valitsee finaaliin pääsevät ryhmät. Finaalissa raati koostuu eri henkilöistä kuin esiraadissa. Kilpailussa opettajat eivät lähde neuvomaan, sillä on opettavaista tehdä virheitä ja niiden kautta oppia oikeisiin ratkaisuihin. Opettajilla on vain mahdollisuus äärimmäisessä tapauksessa aikalisään, eli pieneen neuvonantoon ryhmälle, mikäli katsovat vahingon mahdollisuuden. Kilpailun aikana opiskelijat oppivat myynnin ja myymälän johtamista, markkinointia sekä myynnin suunnittelua. Lisäksi kilpailijat saavat kokemusta viestinnästä markkinoinnissa, ongelmanratkaisutaitojen kehittyminen kasvaa ja innovointitaidot kehittyvät. (Saurio 2013, 12–16.)

### 4.4 Alkavan yrityksen myyntivalmennus

Myyntivalmennus-palvelu on tarkoitettu pienelle tai keskisuurelle yhdestä kymmeneen henkilöä työllistävälle Lapista tai lähialueelta olevalle yritykselle. Palvelun voi suunnata kaikille toimialoille, mikä lisää asiakaskuntaa Lapland Sales Academyille. Ennen valmennusjaksoja asiakkailla on kolme keskeisintä ongelmaa. Näitä ongelmia ovat, ettei asiakkaalla ole myytävää, asiakas ei osaa myy-



dä tai ettei asiakas uskalla myydä. Valmennuksen jälkeen, asiakasyrityksen koulutetut henkilöt uskaltavat helpommin lähteä myymään yrityksen tuotteita tai palveluita sekä saavat myyntityöhönsä työkaluja onnistuneelle myyntityölle. Vaikka uusien myyntikanavien ja teknisten myynnin apuvälineiden tarjonta on kasvanut, myyjälle tärkein työväline on kuitenkin oma itsensä ja persoonansa (Alanen-Mälkiä – Sell 2005, sivu 147).

Tämä myyntivalmennuspalvelu tuo asiakasyritykselle juuri tätä kaivattua varmuutta itseensä ja omaan persoonaansa myyjänä. Palvelu on pidempiaikaiselle ajanjaksolle sijoittuva tuote, joka on kokonaispituudeltaan kolmen päivän pituinen ja jaettuna puolen päivän jaksoihin. Koulutusjaksojen väliin jäävänä aikana osallistujat työstävät oman yrityksensä myyntiin liittyviä kehittämissjuttuja. Myyntivalmennuksen jälkeen asiakasyritykselle jää vielä oma konsulttiraportti käydystä koulutuksesta. Lapland Sales Academyn resurssit myyntivalmennukseen koostuu Lapin korkeakoulukonsernin henkilökunnasta ja LSA:ssa olevista opiskelijoista. Koulutuksessa käytetään asiakasyrityksien saamia kokemuksia ja tilanteita myynnistä opettamisen apuna ja ratkaisujen etsimisenä, jotta tavoitetaan ratkaisut ongelmille. (Saurio 2013, 17–21.)

## 5 POHDINTA

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöni onnistui omasta mielestäni hyvin. Onnistunein osa työssä on mielestäni Lapland Sales Academyn toimintamallin kehittämisen osuus kokonaisuudessaan, sillä toimintamalliin suuren vaikutuksen tuonut sinisen meren strategia erilaisine elementteineen toi haastetta miten lyhentää ja kasata oleelliset asiat sinisen meren strategiasta tähän työhön kuitenkin työtä liikaa pidentämättä. Mielestäni työstä tuli kompakti paketti siitä, miten LSA:n toimintamalli ja tuotteistus kasattiin sekä miten kouluttamista voisi yhdistää Lapin korkeakoulukonserniin sekä tuoda alueen yrityksille.

En lähtenyt tekemään työhöni tutkimusta, sillä mielestäni tämä ei tarvinnut erillistä tutkimustyötä koska toimintamallin kehittämistä ennen oli jo järjestetty Learning Café alueen yrityksille ja tämän kautta saatu heidän mielipiteitään. Opiskelijoiden mielipiteitä kuultiin myös toimintamallin kehittämiseen osallistuneiden opiskelijoiden kautta, joten heillekin suunnattu kysely oli tästä syystä mielestäni tarpeeton. Tämän vuoksi työstä tuli toiminnallinen opinnäytetyö.

Parannettavaa työssäni olisi mielestäni ollut myynnin kouluttamisen kattavampi katsaus, tarkempi kuvaus millaisia kurseja voisi olla opetuksessa sekä mitkä kurssit olisi tarkoitettu korkeakoulukonsernin opiskelijoille ja mitkä muuta kautta tuleville kuten työttömyysuhan alla olevat yritysasiakkaat. Tämä kuitenkin olisi paisuttanut työtä edelleen laajemmaksi ja työn muut osuudet olisivat saattaneet kokea negatiivisen vaikutuksen työn laajentamisesta joten päätin pysyä aiemmin tehdyn työn rajauksen raameissa. Työn pidentäminen koulutuksen laajemman kuvauksen avulla olisi vienyt työn tärkeimmältä osalta eli toimintamallin kehittämältä pääpainon kouluttamiseen. Näin työn varsinainen aihe olisi muuttunut ja työn näkemyssuunta vaihtunut koulutuksen puolelle.

Työn teoriaosuudessa painotin tiedon enemmän sinisen meren strategiaan, sillä toimintamallin ja tuotteistuksen teoria oli sisällytettynä niiden läpikäynnin ja esittelyn yhteyteen. Ongelmaksi koin teoriaosuutta tehdessäni tiedon rajaamisen riittäväksi, kuitenkin niin ettei se jää puolestaan taas liian vähäiseksi. Tiedon rajaamisen haasteellisuus asetti haastetta, mutta koen sen osa-alueen itsel-

läni työtä tehdessäni ja tulevaisuuteen katsoessani opettavaiseksi ja kasvattavaksi kokemukseksi jota toivon käyttäväni jatkossa enemmän. Se vaati asiaan paneutumista ja kokonaiskuvan hahmottamista, jotta pystyi näkemään oikean ja tarpeellisen teorian työlleen.

Lähteitä valitessani käytin lähdekritiikkiä, jonka kohdensin ajantasaiseen tietoon, materiaalin soveltuvuuteen ja lähdetiedon sovellusmahdollisuuksiin työtä ajatellen. Ajantasaisen tiedon varmistin sillä etten ottanut 2000-lukua vanhempia teoksia käyttöön. Lisäksi osasta materiaaleja oli mahdollisuus valita, jolloin pyrin valitsemaan lähteen jonka tiedoissa työni kannalta mielestäni oli enemmän sovellusmahdollisuutta.

Työ vastaa mielestäni kokonaisuutenaan mitä toimeksiantajan kanssa oli sovittu aiheesta keskusteltaessa. Siinä tulee selville ne asiat joihin työtä suunnitellessa toimeksiantajani halusi vastaukset sekä ne asiat joita itse koin oleellisiksi aiheeseen liittyen. Kuten aiemmin hieman sivusin otsikon ja työn rajaussuhdetta, mikäli työhön olisi lisätty laajuutta otsikon sallimissa rajoissa, olisi työstä tullut pidempi ja laajempi. Samalla kuitenkin työn lukemisesta olisi saattanut tulla pitkästyttävää ja epäselvää lukijan kannalta. Tästä syystä koin perustelluksi pitää tehdyt rajaukset ja aihevalinnat tekstin suhteen sellaisinaan kuin ne nyt on.

## LÄHTEET

Alanen, V. – Mälkiä, T. – Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanomama Oy.

Best Seller Competition 2013. Kilpailun organisointi. Osoitteessa: <http://www.bestsellercompetition.fi/index.php/kilpailun-organisointi>. 22.8.2013.

Chan Kim, W. – Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum Media Oy.

Itä-Suomen Yliopisto 2013. Tutustu yliopistoon. Tutkimuskeskuksia, hankkeita ja verkostoja. Koulutus- ja työelämähankkeet. MYYJO. Osoitteessa: <http://www.uef.fi/fi/myyjo/>. 10.9.2013.

Helsinki Sales Academy 2013. Akatemia. Toiminta-ajatus. Osoitteessa: <http://www.helsinkisalesacademy.fi/index.html/index.php/toiminta-ajatus1>. 22.8.2013.

Lagercranz, D. 2011. Minä Zlatan Ibrahimović. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Lapland Sales Academy 2010. Lapland Sales Academy hankkeen hankesuunnitelma. 17.4.2013.

Lapland Sales Academy 2011. Learning Café:n tulokset. Osoitteessa: <http://www.laplandsalesacademy.com/ajankohtaista/learning-cafe-13-12-2011/>. 15.7.2013.

Lapland Sales Academy 2012. Lapland Sales Academy –hankkeen koulutusmateriaali. 18.9.2013.

Lapin Liitto 2011. Kehittäminen ja edunvalvonta. Maakuntaohjelma 2011-2014. Osoitteessa: [http://www.lapinliitto.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=26465&name=DLFE-11190.pdf](http://www.lapinliitto.fi/c/document_library/get_file?folderId=26465&name=DLFE-11190.pdf). 15.8.2013.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Parvinen, P. 2008. Marketing Spirit. Helsinki: Infor Oy.

RE/MAX Piste Kiinteistönvälitys Piste LKV 2012. Myymässä. Viisi tärkeää asiaa asunnon myynnissä. Osoitteessa: <http://www.remax-piste.fi/myymassa/5-tarkeaa-asiaa-asunnon-myyynnissa>. 3.8.2013.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Helsinki: Infor Oy.

Rope, T. 2000. Suuri Markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Saurio, S. 2012. Lapland Sales Academyn toimintamallin kehittämisen raportti. Lapland Sales Academy.

Saurio, S. 2013. Lapland Sales Academyn tuotteistamisen raportti. Lapland Sales Academy.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.

Suomen Kuntaliitto 2012. Asiantuntijapalvelut. Sosiaali ja terveys. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistyö Kuntaliitossa. Tuotteistus on määrittelyä, tarkentamista ja kehittämistä. Osoitteessa: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sote-kehittamistyö/tuotteistusmalli/Sivut/default.aspx>. 14.7.2013.

Suomen Yrittäjät 2013. Lappi. Tutkimukset. PK-barometrit. Osoitteessa: [http://www.yrittajat.fi/File/01c6b2ac-fe17-4b88-a640-b7f61b5606af/Alueraportti\\_Lappi\\_syksy\\_2013%20baro.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/01c6b2ac-fe17-4b88-a640-b7f61b5606af/Alueraportti_Lappi_syksy_2013%20baro.pdf). 1.9.2013.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2013. Tutkimus ja kehittäminen. Työkalut. Lääkäiden neuvontapalvelut ja hyvinvointia edistävät kotikäynnit. Kehittämisen ja yhteistyö. Toiminnan kehittäminen. Tuotteistaminen ja mal lin- nus. Osoitteessa: [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/neuvontapalvelut/kehittaminen/toiminta/tuotteistus/paketointi](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/neuvontapalvelut/kehittaminen/toiminta/tuotteistus/paketointi). 27.7.2013.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2013. Tutkimus ja kehittäminen. Työkalut. Lääkäiden neuvontapalvelut ja hyvinvointia edistävät kotikäynnit. Kehittämisen ja yhteistyö. Toiminnan kehittäminen. Tuotteistaminen ja mal lin- nus. Tuotteistaminen. Kuvio 1. Tuotteistusprosessin vaiheita. Osoitteessa: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/9edea24f-cecd-4308-9d93-55c7e43e7348>. 27.7.2013

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

**LIITTEET**