

Tilauskurssien myyntiprosessin kehittäminen

Mikko Raitio



Tekijä(t) Mikko Raitio	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Tilauskurssien myyntiprosessin kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 15
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen tilauskurssien myyntiprosessia. Työ aloitettiin keväällä 2016, jolloin työn tekijä oli itse työntekijänä kohdeyrityksessä myynnin harjoittelijana. Työn tekijä päätyi tämän tutkimuksen laatimiseen, koska sekä yritys että työntekijä itse olivat molemmat kiinnostuneet selvittämään, miten tilauskurssien myyntiprosessia voisi kehittää. Tilauskurssien myyntiprosessin lisäksi työssä keskitytään myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön ja siihen, miten näiden kahden osaston yhteistyö vaikuttaa tilauskurssien myyntiprosessiin.</p> <p>Tämä tutkimus soveltuu hyvin yrityksille, jotka ovat suuntautuneet B2B (business-to-business), eli yritysmyyntiin. Samalla tämän työn teoriaosuutta voidaan käyttää yhteistyön kehittämiseen yrityksen sisäisissä toimissa.</p> <p>Tutkimus rakentuu teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä tutkimusosiosta. Teoreettinen viitekehys sisältää teoriaa myyjän ominaisuuksista, yrityksen eri osastojen yhteistyöstä ja myynnin johtamisesta. Teoreettinen viitekehys toimii pohjana empiiriselle tutkimusosiolle. Empiriasta saadut havainnot linkittyvät lopulta teoriaan. Lisäksi teoreettinen viitekehys luo perustan laadituilla kehitysideoille. Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelumuotoa. Haastattelujen avulla on saatu myyntiprosessin parissa työskenteleviltä kattavat vastaukset, joiden pohjalta on luotu käsitys yrityksen nykyisen myyntiprosessin tilasta. Työstä löytyy kehitysideoita myyntiprosessin parantamiseksi.</p> <p>Tutkimus osoitti, että tilauskurssien myyntiprosessia tulisi parantaa ja samalla sekä myyntiä että markkinointia tehostaa. Tilauskurssin käytännön järjestelyjä tulisi tehostaa parantamalla viestintää yrityksen ja kurssien kouluttajien välillä. Lisäksi tutkimus osoittaa, että tilauskurssia tulisi myydä ja markkinoida aktiivisemmin. Myös jälkihoidon pitäisi olla standardisoitua ja säännöllistä nykytilaan verrattuna.</p>	
Asiasanat myyntiprosessi, yhteistyö, myyjä, myyntityö, markkinointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tavoite	1
1.2	Tutkimusongelma.....	1
1.3	Työn rakenne ja rajaus.....	2
1.4	Tutkimusprosessi	2
2	Kohdeyritys Alertum Oy.....	4
2.1	Yrityksen tausta	4
2.1.1	Yrityksen tarjoamat tilauskurssit	6
2.1.2	Alertum Oy:n tilauskurssien myyntiprosessi	6
2.2	Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö kohdeyrityksessä	7
2.2.1	Yleinen yhteistyö ja ilmapiiri yrityksessä	8
2.3	Myynnin johtaminen	8
3	Yrityksen myynnin ja markkinoinnin yhteistyö.....	10
3.1	Yhteistyö organisaation sisällä	10
3.1.1	Yrityksen kulttuuri.....	11
3.1.2	Työkalut	12
4	Asiakaslähtöisen myyjän ominaisuuksia.....	13
4.1	Myyjästä asiantuntijaksi	13
4.2	Myyjän taidot ja asenteet	14
4.3	Myyjän eri tehtäviä	14
4.4	Myynnin johtaminen	16
5	Myyntiprosessin teorianmalli	18
5.1	Asiakkaiden etsintä	20
5.2	Valmistelu	21
5.3	Yhteydenotto.....	21
5.4	Tarpeiden kartoittaminen	22
5.5	Tuotteen esittely.....	22
5.6	Vastalauseiden käsittely.....	23
5.7	Myynnin päättäminen	23
5.8	Jälkihoito.....	23
5.9	Myyntiprosessin seuranta ja kehittäminen.....	24
6	Tutkimusmenetelmä	25
6.1	Tiedonkeruu ja analyysimenetelmät	25
6.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	26
7	Havainnot ja pohdintaa.....	28
7.1.1	Prospektien etsiminen	29
7.1.2	Tarjous ja kauppa.....	29

7.1.3	Jälkihoito	30
7.1.4	Myynnin johtaminen	30
7.1.5	Yhteistyö kokonaisuutena	31
8	Myyntiprosessin kehittämisideat ja ehdotettu myyntiprosessimalli	32
8.1	Yhteenveto	33
9	Oman oppimisen arviointi	35
	Liitteet	39
	Toimitusjohtajan haastattelu (Liite 1)	39
	Strukturoidut haastattelut (Liite 2)	42

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja tavoite

Teen opinnäytetyön myyntiprosessin kehittämistä yritykselle, jossa suoritin työharjoitteluni. Työskentelin yrityksessä myynnin harjoittelijana kuuden kuukauden ajan vuonna 2016. Tässä työtehtävässä olen saanut hyvän käsityksen siitä, miten myynti yrityksessä nähdään, eli mikä rooli sillä on. Vastaan työssäni sekä myynnin jälkihoidosta, eli aiempien asiakkaiden yhteydenpidosta, että heille myymisestä, ja lisäksi uusiasiakashankinnasta. Opinnäytetyöni nähdään yrityksessä tarpeellisena, sillä tilauskurssien myyntiprosessia halutaan kehittää.

Työn kohdeyritys on vuonna 2009 perustettu Alertum Oy. Yritys tarjoaa turvallisuuden lyhytkoulutuksia, esimerkiksi työturvallisuus-, tieturva ja tulityökorttikoulutuksia teollisuuden, rakennusalan ja logistiikan yrityksille. Yrityksessä työskentelee vakituisesti kymmenen toimistotyöntekijää ja hieman yli 70 kouluttajaa (Liite1).

Opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa yrityksen myyntiprosessi ja mahdollisesti löytää sille kehitysehdotuksia. Myyntiprosessin kartoittamista varten käsitelen työssä myös yrityksen myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä ja esitän tähänkin yhteistyöhön liittyviä mahdollisia kehitysideoita. Yhtenä myyntiprosessin osa-alueena on myynnin johtaminen, johon perehdyn työssäni.

1.2 Tutkimusongelma

Myynnin toiminnan parantaminen on keskeinen teema, jota opinnäytetyöni tulisi tukea. Alertum Oy on kasvattanut liiketoimintaansa useamman vuoden ajan tukeutumalla suureen tarjontaan ja takaamalla palvelun korkean laadun (Liite1). Näitä seikkoja hyvin suunniteltu markkinointi ja viestintä tukevat. Yritys kokee, että myynti ja sen johtaminen ovat olleet keskinkertaisella tasolla ja myyntiprosessia ei ole määritelty tarpeeksi hyvin. Tutkimuksessani tulen vastaamaan seuraavaan kysymykseen:

- Miten yrityksen tilauskurssien myyntiprosessia voidaan kehittää?

Päätutkimusongelman selvittämistä varten käsitelen myös seuraavia kysymyksiä:

- Onko yrityksen myyntitiimi saanut tarpeeksi tukea yrityksen markkinointitiimiltä?
- Miten yrityksen sisäisiä myyntiprosesseja voisi kehittää?
- Miten myynnin ja markkinoinnin yhteistoimintaa voisi kehittää yrityksen myyntiprosessin parantamiseksi?

1.3 Työn rakenne ja rajaus

Tämä työ koostuu myynnin, myyntiprosessin sekä myynnin johtamisen teoriaosuudesta ja empiirisestä osasta. Tutkimusta varten on kerätty teoriaa myynnin eri osa-alueista, mutta pääpaino tutkimuksen viitekehityksessä on myyntiprosessissa. Teoreettisen viitekehityksen tarkoitus on luoda selkeä vaiheittain etenevä myyntiprosessin kuvaus. Teoriaosuus toimii pohjana tutkimuksen empiiriselle osuudelle.

Työssä on tarkoitus tutkia empiriasta saatuja tuloksia ja verrata niitä teoriaosuudessa määriteltyyn myyntiprosessin malliin. Koska myyntiprosessi on käsitteenä hyvin laaja ja kohdeyrityksessä on valmiiksi muutamia erilaisia myyntiprosesseja eri asiakkaita varten, tulen keskittymään vain yrityksen järjestämien tilauskoulutuksien myyntiprosessiin. Toive työn rajaamisesta juuri tilauskoulutuksiin tuli suoraan opinnäytetyön kohdeyrityksen johdolta, sillä heidän mielestään tämä osa-alue vaatii kehitettävää. Vertailemalla työssäni teoriaa ja empiriaa aion koota yrityksen tarjoamien tilauskoulutuksien myyntiprosessia parantavia kehitysideoita.

Tämä tutkimuksen tavoitteena on siis antaa kehitysideoita yrityksen myynnille. Yrityksen liiketoiminta keskittyy lähtökohtaisesti B2B-, eli yritysten väliseen, kaupankäyntiin. Kiinnittämällä huomiota yrityksen myynnin nykyisen tilan, teorian ja empirian kautta saatuja tuloksia tutkimuksen tarkoitus on kehittää Alertum Oy:n myyntiä ja tilauskurssien myyntiprosessia.

1.4 Tutkimusprosessi

Tutkimus alkaa puhtaalla tiedonkeruulla. Haalin työni pohjaksi kattavan määrän lähdekirjallisuutta myynnistä ja markkinoinnista. Tarkoitukseni on aluksi selvittää, mitä myyntiprosessi tarkoittaa teorian kautta ja miten myynti nähdään yleisellä tasolla yrityksissä nykyään.

Kun lähdin hakemaan tietoa, koin, ettei minulla ollut työn aloitusvaiheessa selvää ymmärrystä siitä, mitä tulen työssäni ylipäätään tutkimaan. Muutaman viikon opiskelun jälkeen ymmärryksen myyntiprosessista ja oman työni suunnasta alkoi selkeytyä.

Pidän tärkeänä, että käyn läpi tutkimuksessani yrityksen sisäisiä prosesseja, eri osastojen yhteistyötä ja myyjän ominaisuuksia ennen siirtymistä itse myyntiprosessin teorianmalliin, sillä kaikki edellä mainitut osa-alueet lopulta tukevat toimivaa myyntiprosessia. Työssäni keskityn silti erityisesti yrityksen johdon toiveesta tilauskoulutusten myyntiprosessiin. Mikäli tutkimuksessa olisi otettu huomioon kohdeyrityksen kaikki myyntiprosessit, olisin

joutunut käsittelemään vähintään kolmea erilaista myyntiprosessia. Tämä olisi kasvattanut tutkimuksen kokoa valtavasti ja vaarana olisi ollut, että työstä ei olisi tullut loogista eikä selkeää. Tämän takia tutkimus keskittyy juuri tilauskoulutuksien myyntiprosessien kehittämiseen, sillä niitä varten löytyi selvä tarve.

Tutkimukseni pohjautuu relevanttiin lähdekirjallisuuteen ja yrityksen työntekijöiden strukturoituihin haastatteluihin, jotka teen. Teorian ja haastatteluiden avulla pystyn perustelemaan ja tekemään johtopäätöksiä saamistani haastatteluista. Tutkimukseni lopussa esittelen haastattelutulosten pohjalta saatujen tietojen avulla kehitysideoita myyntiprosessin parantamiseksi.

2 Kohdeyritys Alertum Oy

2.1 Yrityksen tausta

Kohdeyritys Alertum Oy on työelämän lyhytkoulutuksia tarjoava koulutusorganisaatio ja se toimii 25 eri paikkakunnalla Suomessa (Liite 1). Suoritin työharjoitteluni myynnin harjoittelijana tässä yrityksessä ja harjoittelujaksosta inspiroituneena halusin tehdä opinnäytetyön kyseisen yrityksen myyntiprosessin kehittämiseksi.

Yritys on perustettu vuonna 2009. Yritys perustettiin vastaamaan kansallisgallerioiden ja kulttuurihistoriallisten kohteiden työntekijöiden turvallisuuskoulutustarpeisiin. Alertum Oy lanseerasi uuden koulutuksen vastaamaan tätä kysyntää, eli näyttelyvalvojan tutkinon (NVT). Vuonna 2009 yrityksen perustajia oli kolme henkilöä. (Liite 1.)

Yrityksellä on pääkonttorilla vakituisessa työsuhteessa kymmenen toimistotyöntekijää. Tämän lisäksi yrityksellä on vakituisessa työsuhteessa kahdeksan kouluttajaa ja yli 60 alihankkija kouluttajaa, jotka toteuttavat koulutukset ympäri Suomea. Alertum Oy tarjoaa yleisiä työelämän turvallisuuskoulutuksia, kuten kuljettajan ammattipätevyyden jatkokoulutuksia, työturvallisuus-, tulityökorttikoulutuksia sekä ensiapukursseja. (Liite 1.)

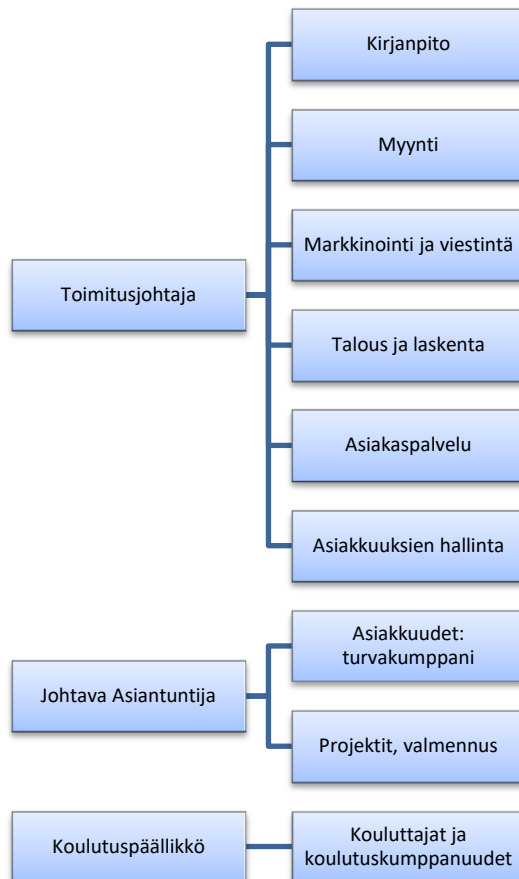
Yritys tarjoaa palveluitaan muille yrityksille, jotka haluavat ulkoistaa turvallisuuskoulutukset. Koulutuksista saaduilla pätevyyksillä yrityksen työntekijät ovat oikeutettua toimimaan muun muassa työmailla ja työpaikoilla, missä vaaditaan turvallisuuskoulutuksia työntekijöiltä. Valtaosa kohdeyrityksen asiakkaista ovat yrityksiä, jotka kouluttavat näitä pätevyyksiä heidän työntekijöilleen. Yksityishenkilöt muodostavat yritykset pienemmän asiakasryhmän. Näin ollen, yritys on keskittynyt B2B-liiketoimintaan, eli yritysten väliseen kaupankäyntiin. (Liite 1.)

Yrityksen visio on luoda osaamisella maailman turvallisin yhteiskunta. Yrityksen tavoitteena on tarjota isolla tarjonnalla työelämän turvallisuuden lyhytkoulutuksia yrityksille ja yksityisille kuluttajille. (Liite 1.)

Yrityksen ansaintalogiikka jakautuu kolmeen osaan: Avoimet koulutukset, tilauskoulutukset ja asiantuntijapalvelut. Avoimien koulutuksien kohdalla yritys tähtää siihen, että kurssien järjestämisestä koostuvat kiinteät kustannukset katetaan ja saadaan mahdollisimman suuri kate koulutukselle. Tämä onnistuu siten, että avoimille kursseille asetetaan osallistujamäärään pohjautuva tavoite. Kun avoimien kurssien osallistujien

keskiarvo vastaa tavoitetta, kiinteät kustannukset katetaan ja samalla on päästy toivottuun katteeseen. (Liite 1.)

Tilauskurssien kohdalla hinta on määritetty siten, että myyjän onnistuessaan myymään kurssin, se kattaa kurssin järjestämisen kiinteät kustannukset ja tuottaa yrityksen tavoitellun voiton verran. Tätä samaa ansaintalogiikkaa voidaan käyttää myös asiantuntijapalvelussa. (Liite 1.)



Kuvio 1, Alertumin organisaatiorakenne 2016 (Liite1).

Alertumin organisaatiorakenne jakaantuu kolmeen pääkokonaisuuteen. Yrityksen toimitusjohtaja toimii suurimmalle osalle suorana esimiehenä. Toimitusjohtajan tehtävänä on mahdollistaa eri vastualueiden itsenäinen työnteko ja ohjata tarpeen vaatiessa. Toimitusjohtajan alaisuudessa ovat kirjanpito, myynti, markkinointi ja viestintä, talous ja laskenta, asiakaspalvelu ja asiakkuuksien hallinta. (Liite 1.)

Yrityksen johtava asiantuntija vastaa asiantuntijapalveluiden hoitamisesta. Hänen alaisuudessa on kaksi työntekijää, jotka laativat esimerkiksi pelastautumisharjoituksia asiakkaille. Tulevaisuudessa Alertum Oy tähtää siihen, että asiantuntija- ja koulutuspalveluiden erottelusta luovutaan ja asiakasta pystytään puhuttelemaan yhtenäisenä Alertumina. (Liite 1.)

Koulutuspäällikkö vastaa uusien kouluttajien rekrytoimisesta, kouluttajien sopimuksien laatimisesta, koulutuksen laadun valvomisesta ja muista koulutuskumppanuuksiin liittyvistä asioista. Hänen vastuulla on, että esimerkiksi kouluttajan sairastuessa, tulee koulutuspäällikön saada korvaava kouluttaja kurssille. Koulutuspäällikkö vastaa myös koulutusten sisältöön liittyvissä asioissa ja on vastaa yhteydenpidosta liikenteen turvallisuusvirasto Trafi:n. (Liite 1.)

2.1.1 Yrityksen tarjoamat tilauskurssit

Tilaukskurseja myydään sekä potentiaalisille että olemassa oleville asiakkaille. Eniten tilaukskurseja myydään olemassa oleville asiakkaille. Näitä räätälöityjä tilaukskurseja on helpompi myydä sopimusasiakkaille, koska käytännön järjestelyt ovat ennalta sovittuja. Yrityksen toimitusjohtaja Riku Aho toteaa:

Tilaukskurssit ovat tärkeä osa liiketoimintaamme. Se luo tärkeää tilaukstantaa ja liikevaihtoa. Sitä on syytä kehittää, koska asiakkailta tulee tietoa, että räätälöidyille kurseille on kysyntää koko ajan enemmän. Jotta voimme vastata nousevaan kysyntään, on tilaukskurssien myyntiprosessin kehittäminen meille tärkeää. (Liite 1, kysymys 12)

2.1.2 Alertum Oy:n tilaukskurssien myyntiprosessi

Alertum Oy:n tilaukskurssien myyntiprosessi alkaa haastatteluista saatujen tietojen mukaan usein potentiaalisen asiakkaan tarjouspyynnöllä. Asiakkaalle on noussut tarve räätälöidyille turvallisuuskoulutuksille. Nämä räätälöidyt koulutukset voivat johtua kielellisistä syistä, koulutuksen sisältöön liittyvistä seikoista tai asiakas voi yksinkertaisesti haluta kouluttaa oman henkilöstönsä yhdellä kertaa heille sopivissa tiloissa. Sähköpostitse, puhelimitse tai yrityksen chat-palvelun kautta saadun tarjouspyynnön jälkeen yritys vastaa asiakkaalle pikimmiten tarjouksella. (Liite 2.)

Alertumin myyntitiimin lähetettyä tarjouksen tilaukskurssin järjestämisestä asiakkaalle, ryhtyy joko myynnin edustaja tai koulutusassistentti selvittämään yrityksen kouluttajakalenterista vapaana olevaa kouluttajaa. Sopivan kouluttajan löytyessä kysytään hänen aikataulua. Kun kouluttajallekin sopii kysytty koulutusajankohta, ilmoitetaan asiakkaalle vielä erikseen, että kouluttaja kyseistä tilaisuutta varten varattu. Jos asiakas ei ole pyytänyt tarkkaa ajankohtaa koulutukselle, voi myynti ilmoittaa suoraan, että koulutus onnistuu – asiakkaan ehdottamana aikavälinä. (Liite 2.)

Tarjouksen hyväksymisen jälkeen yrityksen koulutusassistentti pääsääntöisesti varaa koulutustilat, lähettää tarvittavat koulutusmateriaalit koulutuspaikalle ja ilmoittaa

kouluttajalle ja asiakkaalle kurssin varmistumisesta. Kirjattuaan tulevan koulutuksen yrityksen CRM-järjestelmään ja koulutuskalenteriin odotetaan kurssin alkamista. Viikkoa ennen koulutuksen alkamista kouluttaja on yhteydessä asiakkaaseen. Tarkoituksena on selvittää, että onko asiakkaalla kurssin sisältöön liittyviä räätälöintitoiveita. Päivää ennen kurssia yritys lähettää muistutuksen joko sähköpostitse tai tekstiviestillä asiakkaalle ja kouluttajalle. Tämän jälkeen kouluttaja suorittaa kurssin. Kurssin jälkeen lähetetään asiakkaalle lasku. (Liite 2.)

Viikko koulutuksen jälkeen joko koulutusassistentti tai myynnin edustaja ottaa yhteyttä asiakkaaseen kysyäksään, miten koulutus meni. Yhteydenoton tarkoituksena selvittää laatupoikkeamia ja mahdollisesti tiedustella lisämyynnin mahdollisuuksia. (Liite 2.)



Kuvio 2, Alertum Oy:n tilauskurssien myyntiprosessi (Liite 2).

2.2 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö kohdeyrityksessä

Haastatteluista saatujen tietojen pohjalta yrityksen myynti- ja markkinointitiimillä on parannettavaa toimien heidän välisessä yhteistyössä. Melkein kaikki haastateltavat

vastasivat, että yhteistyö on joko satunnaista tai sitä ei käytetä tehokkaasti. Useat olivat sitä mieltä, että markkinointitiimi tarjoaa usein liidejä, apua, ideoita tai yleistä markkinatietoa potentiaalisista asiakkaista. Usein kuitenkin myynti ei vastaanota tulevaa tietoa. Osasyys tähän mainittiin työajan puute tai pikemminkin työajan puitteissa vajaan resurssit. Haastatteluista ilmeni myös, että osa piti näitä kahta tiimiä kahtena toisistaan irtaantuneina yrityksen osastoina, jotka eivät ole toisiinsa yhteydessä. Tilanne on selvästi sisäistetty yrityksessä, mutta konkreettiset kehitysajat jäivät mainitsematta haastatteluissa. (Liite 2.)

Haastattelutulokset osoittivat kuitenkin, että pääsääntöisesti kiireellisten tehtävien esiintyessä tai kasvavan työtaakan esiintyessä, jokainen on valmis auttamaan työkaveriaan. (Liite 2.)

2.2.1 Yleinen yhteistyö ja ilmapiiri yrityksessä

Kohdeyritys on ollut jo jonkin aikaa tietynlaisessa murrosvaiheessa. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaansa Suomessa jatkuvasti ja tämän toteutuakseen sen on ollut myös pakko kehittää järjestelmiään ja toimintatapojaan. Jatkuva kehitys kohti sujuvampaa ja tehokkaampaa toimintaa on osittain vaikuttanut työtunnelmaan toimistolla. Tunnelma on toimitusjohtaja Riku Ahon sanoin odottava ja hieman jännittänyt. Usealla työntekijällä on kovat odotukset, että meneillään olevat kehitysprosessit tuottaisivat lopulta tulosta. Ahon mukaan tärkeintä olisi tässä murrosvaiheessa keskittyä työn tekoon ja uskoa omaan tekemiseensä. (Liite 1.)

Haastattelutulosten mukaan lähtökohtaisesti jokainen toimiston työntekijä saa apua työtehtäviinsä liittyen tarvittaessa kollegoiltaan. Esitettyjä syitä näiden puuttumiselle olivat rajalliset resurssit tai kiire omien työtehtävien parissa. Useasti mainittiin, että myyntitiimin tulisi auttaa markkinointia enemmän tai olla paremmin yhteydessä markkinointitiimiin. Haasteeksi koettiin tässäkin aiheessa, että yrityksen sisällä nämä kaksi tiimiä koettiin kahdeksi erillään toimivaksi tahoksi. (Liite 2.)

2.3 Myynnin johtaminen

Haastatteluissa kysyttäessä haastateltavilta sitä, miten myyntiä johdetaan yrityksessä, moni vastasi, että myynnin johto suoriutuu tehtävistään tyydyttävästi tai välttävästi. Osa vastaajista ilmaisi, että myynnin johto ei tällä hetkellä tue myyntiä sillä tasolla kuin heidän mielestään olisi tarpeen. Haastatteluista ilmenee myös, että myynnin johto ei ole asettanut selviä tavoitteita myyntitiimille. Lisäksi mainittiin, että myynnin johdon muut työtehtävät voivat vaikeuttaa myynnin tukemista, mikä on lopulta saattanut luoda etäisyyttä myynnin

ja myynnin johdon välille. Haastatteluissa kävi ilmi, että etääntymisen takia myynnin johdon on toisinaan haastavaa ymmärtää myyntitiimin arjen työhaasteita. (Liite 2.)

Useasti haastateltavat kuvailivat lopuksi myynnin johdon kuitenkin onnistuvan työssään tyydyttävästi, mutta johtamista tulisi parantaa. Haastateltavat eivät osanneet, myynnin johdon rajallisia resursseja lukuun ottamatta, mainita, minkä takia myynnin johtaminen ei ole toivotulla tavalla. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että johtamiseen yritykseltä löytyy jo tarvittavat työkalut, mutta niiden käyttö ja toimintatapojen hiominen ovat vielä kehittymässä. (Liite 2.)

3 Yrityksen myynnin ja markkinoinnin yhteistyö

On selvää, että menestyäkseen ja tuottaakseen voittoa, yrityksen myynti- ja markkinointitiimien tulee tehdä yhteistyötä. Myynnin ja markkinoinnin keskittyessään omiin tavoitteisiinsa tuhlataan yrityksen resursseja ja pahimmassa tapauksessa yritys ajautuu eriäviin mielipiteisiin siitä, että mitä tulisi tehdä ja ketä tulisi kuunnella. Molempien osapuolien päätökset ja teot vaikuttavat yrityksen toimintaan, minkä takia on tärkeää, että yrityksen sisällä eri osastoilla on selvät sävelet toiminnasta.

Onnistuessaan markkinointi tukee myyntiä monella eri tapaa, esimerkiksi markkinointitiimin laatimat materiaalit myynnin edistämistä varten auttavat myyjää huomattavasti. Lisäksi markkinointi voi auttaa myyjää löytämään uusia potentiaalisia asiakkaita ja markkina-alueita viestinnän avulla. Potentiaalisille ja uusille asiakkaille kohdistettu markkinointiviestintä voi vakuuttaa heidät yrityksen tuotteen paremmuudesta, mikä edelleen helpottaa myynnin työtä. Yhteistyön toimiessa, myös myynti pystyy antamaan tärkeää, asiakasrajapinnasta saatua, tietoa markkinointitiimille, jonka jälkeen markkinointia voidaan kehittää entisestään. (Kärnä 2010, 25.)

Yhteistyön konkreettinen kehittäminen lähtee siitä, että sekä myynti että markkinointi tutustuvat toistensa työhön. Tätä kautta molemmat osapuolet saavat ymmärrystä siitä, mitä kukin tekee, mitä palautetta halutaan ja mitä työkaluja mahdollisesti toisella on antaa. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä on mahdollista luonnehtia siten, että toinen niistä organisoidaan toisen alle. Tällä tarkoitetaan sitä, että myynti tukee markkinointia tai toisin päin. Pääasia on kuitenkin se, että tämä asettelu on selvä yrityksessä. Tämän jälkeen yritys voi suunnitella liiketoimintastrategiaansa, jota molemmat osapuolet noudattavat. Yhteistyön tavoitteena on loppujen lopuksi se, että työtä tehdään yhdessä liikevoiton saavuttamiseksi. Kun yrityksen sisällä kilpaillaan eri osastojen kesken, on jokin osa-alue strategiasta vielä selvittämättä. (Kärnä 2010, 25.)

3.1 Yhteistyö organisaation sisällä

Myyntityöhön kuuluu useita eri osa-alueita. Myyjän tärkeimpien tehtävien, eli asiakkaiden kontaktoinnin ja myymisen, lisäksi myyjällä kuluu aikaa tapaamisiin, tuotteidensa tutustumiseen ja yleiseen asiaan perehtymiseen, johdolle raportoimiseen, matkustamiseen ja muihin hallinnollisiin tehtäviin. Jopa 70 prosenttia myyjän ajasta kuluu muihin kuin niin niihin tehtäviin, jotka eivät suoranaisesti johda myymiseen. Työajankäytön tehostamisen takia yhteistyön tekeminen ja tehtävien jakaminen yrityksessä on erittäin tärkeää. (Weitz, Castleberry & Tanner 2009, 399.)

Myynnin erinomainen tuki on yrityksen markkinointitiimi. Markkinointitiimit pystyvät tarjoamaan tärkeää tietoa myynnille siitä, mihin asiakkaisiin heidän tulisi keskittää resurssinsa. Maksimaalisen tuoton saavuttamiseksi yrityksen markkinointiosaston tulisi löytää myynnille asiakassegmenttejä, jotka tuottaisivat eniten voittoa yritykselle. Yleisesti ottaen yrityksessä 20 % sen kaikista asiakkaista tuo 80 % sen liikevoiton kokonaismäärästä. On siis tärkeää tunnistaa oikeat asiakkaat ja välttää kuluttamasta aikaa niihin segmentteihin, jotka eivät ole yhtä tuottoisia. Näin ollen, asiakassuhteiden hallinta ja priorisoiminen on kaikki kaikessa yrityksen liiketoiminnassa. Sekä myynnin että markkinoinnin tulee olla tietoinen yrityksen tärkeimmistä asiakkaista. Tässä tehtävässä yrityksen markkinointi voi osoittautua myynnin tärkeäksi tueksi ja avuksi. (Weitz, Tanner, Castleberry 2009, 400.)

3.1.1 Yrityksen kulttuuri

Toimiakseen tehokkaasti yrityksen sisäisissä prosesseissa tiedon tulee liikkua yrityksen sisällä työntekijöiden välillä. Jakamalla tietoa ja tekemällä töitä yhdessä saavutetaan tuloksia paremmin ja virheistä opitaan. Kun viestintä toimii yrityksen sisällä, myös johdolla on mahdollista saada realistinen kuva yrityksen toiminnasta. Viestinnän estottomuus on myös avainasia asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle. (Schildt 2016.)

Nykyään, erilaisten sähköisten työkalujen avulla, yrityksellä on paremmat mahdollisuudet jakaa tietoa työntekijöiden kesken. Tietoa pystytään jakamaan reaaliajassa ja se on helposti saatavilla. Muutokset tarjonnassa ja muutoksista informoiminen yrityksen sisällä on mahdollista erilaisten järjestelmien avulla. Tärkeintä on, että yritys ottaa osaa digitalisoituvaan työympäristöön eikä jää kehityksessä jälkeen. (Schildt 2016.)

Vaikka työelämässä on esimiehiä ja alaisia, tulisi yrityksen orientoitua ajattelutapaan, että töitä tehdään yhdessä ja yhdenveroisina. Tietenkin jotkut työntekijät ovat esimiehen roolissa, mutta tämän ei tulisi aiheuttaa rajoja yhteistyölle. Yhteistyön tulee myös ulottua eri osastojen välille. Jaettu tieto ja yhdessä tehty työ kasvattaa motivaatiota ja luo avoimen ilmapiirin työpaikalle. (Schildt 2016.)

3.1.2 Työkalut

Tiedon jakaminen, myyntiprosessien seuranta ja sisäinen viestintä yrityksessä on nykyään helppoa erilaisten sähköisten työkalujen avulla. Yksi näistä työkaluista on CRM (customer relations management), eli suomeksi asiakastilien hallintaohjelma. CRM-ohjelman avulla, myynti- ja markkinointitiimien on helppo pysyä ajan tasalla liideistä, eli potentiaalisista asiakkaista. Kun tarvittavilla osapuolilla on pääsy CRM-ohjelmaan, yrityksessä tiedetään mitä asiakkaita tulee kontaktoida ja keitä on jo kontaktoitu. Ajan tasalla pysyminen luo pohjan hyvälle asiakaspalvelulle. (Curiousrubik 2016.)

CRM-ohjelmien avulla markkinointitiimit voivat seurata markkinoinnin tehokkuutta ja asiakkaiden tavoitettavuutta. Ohjelmien avulla saadaan tarkkaa analytiikkaa, mistä on jatkossa hyötyä myyntitiimeille myyntitehtävissä. Lisäksi CRM-ohjelmien ansioista myynnillä ja markkinoinnilla on mahdollista esittää selvemmin johdolle konkreettisia tuloksia kampanjoista ja myynneistä. Kun johdolle tarjotaan enemmän tietoa ja avataan myynnin mittareita, pystyy johto allokoimaan varoja esimerkiksi mainoskampanjoihin hyvien kokemusten perusteella. Myös tavoitteiden ennustaminen ja eri tiimien yhteisten tavoitteiden arvioiminen on helpompaa CRM-ohjelmien avulla; CRM:n avulla on helppoa tehdä arvioita projektien nykyisestä suunnasta ja näin ollen tehdä korjausliikkeitä, että tavoitteisiin päästäisiin. (Curiousrubik 2016.)

Myös tutkimusten mukaan CRM-järjestelmä on johtamisen kannalta yksi tärkeimmistä työkaluista (Keskinen 2013, 308).

Yleensä myyntitiimit ovat olleet skeptisiä CRM-ohjelmien käyttöönotosta, koska oletetaan, että raportointi ja jatkuva asiakkaiden kirjaaminen kahlitsee heitä raportointitehtäviin ja tätä kautta ajaa heitä pois itse konkreettisesta myyntityöstä. Koska myyjät ovat koulutettuja olemaan aktiivisia asiakkaiden suuntaan, heillä saattaa olla vaikeuksia oppia käyttämään CRM-ohjelmia yhtä aktiivisesti, kuin he ovat aktiivisia asiakkaiden kanssa. Näin ollen: CRM-ohjelman tehokkuus määrittyy lopulta siten, kuinka paljon sitä ollaan valmiita käyttämään yrityksessä. (Curiousrubik 2016.)

Tutkimukset osoittavat, että CRM-ohjelman käyttö vaikuttaa myyntitavoitteisiin. The Tas Group:n laatiman tutkimuksen mukaan 67 prosenttia myyntitiimeistä ei saavuta tavoitteitaan. Vuorostaan Innoppl Technologies:n mukaan 65 prosenttia myynneistä, joiden tukena on käytetty CRM-ohjelmaa, saavuttavat myyntitavoitteet. Jopa 78 prosenttia ei saavuta myyntitavoitteita ilman CRM-ohjelmaa saman tutkimuksen mukaan. (Plaksij 2016.)

4 Asiakslähtöisen myyjän ominaisuuksia

Nykyään asiakslähtöisyyttä kuulee korostettavan paljon yrityksen strategiasta puhuttaessa. Asiakslähtöisellä toiminnalla tarkoitetaan sitä, että yrityksen toiminta ja strategia hakevat suuntaa asiakasnäkökulmasta. On tärkeää ymmärtää, mitä asioita asiakkaat haluavat yrityksen tarjoavan heille. Tätä kautta päästään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin paremmin kuin tuotokeskeisessä ajattelutavassa. (Vahvaselkä 2004, 17.)

Asiakslähtöistä organisaatiota tai yritystä voidaan myös kuvailla asiantuntijaorganisaationa. Yrityksen myyjä ei pidetä enää pelkästään myyjänä, vaan asiantuntijoina tai ongelmaratkaisijoina asiakkaille. Asiakslähtöisesti orientoituneet myyjät tuntevat asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Mitä enemmän myyjä tuntee asiakkaansa sitä suuremmat edellytykset hänellä on tuottaa lisäarvoa kaupan teossa. Asiakslähtöinen myyjä osaa myös ottaa vastuuta asiakkaistaan. Perinteisten myyntiargumenttien listaamisen sijaan myyjä todellakin kuuntelee ja on kiinnostunut asiakkaan tarpeista tai ongelmista. Kuten äsken mainittiinkin, myyjän kuuntelutaito on yksi tärkeimmistä taidoista hallita asiakslähtöisessä myyntityössä. (Vahvaselkä 2004, 18.)

4.1 Myyjästä asiantuntijaksi

Myyjän on tärkeä tuntea omat asiakkaansa, kuten edellä todettiin. Enää ei pelkästään riitä, että myyjä tyrkyttää samalla myyntipaketilla yrityksensä tuotteita asiakkailleen. Asiakas saadaan voitettua puolellensa vakuuttavalla olemuksella ja näyttämällä, että myyjä tosiaan osaa asiansa. Myyjän osaaminen, eli tiedollinen kompetenssi, pohjautuu usein hyvään saatuun koulutukseen, toimialatietämykseen ja ajan saatossa asiakasosaamiseen. (Vahvaselkä 2004, 18.)

B2B-myyntissä, eli yritykseltä yritykselle tehtävässä myyntissä, myyjän tulee tuntea ja tutustua asiakkaansa liiketoimintaan ja heidän ansaintalogiikkaansa. Kun myyjä tietää tarkemmin, mitkä asiat ja henkilöt johtavat ostamiseen, on hänen helpompaa tahdittaa omaa myyntityötänsä juuri oikein. Hyvän valmistautumisen ansiosta myyjällä on paremmat mahdollisuudet luoda lisäarvoa asiakkaalleen. (Vahvaselkä 2004, 18.)

Asiantuntijamyynnin tulee olla proaktiivinen, eli oma-aloitteinen. Kyky reagoida ja vastata muutoksiin ovat tärkeitä ominaisuuksia myyjälle. Myyjän kuuntelutaitoa ei tule unohtaa. Esimerkiksi myyntitapaamisessa vastaväitteiden ja argumenttien kääntäminen edukseen on tärkeä kyky myyjälle. Myyjä osaa tuoda oman yrityksensä tuotteen tai palvelun edut

esiin, kun asiakas vertailee tarjontaa kilpailijan ja myyjän yrityksen välillä. (Vahvaselkä 2004, 18.)

4.2 Myyjän taidot ja asenteet

Asiakaslähtöisyys on trendikäs tapa kuvailla yritystä ja kuullaan hyvin usein myös myyjistä puhuttaessa. Oletetaan, että kunhan liiketoiminta ja yrityksen työntekijät ovat asiakaslähtöisiä, saadaan aikaan voittoa ja ollaan liiketoimintastrategian kannalta oikealla suunnalla. Pelkkä asiakastuntemus ei kuitenkaan riitä, ei ainakaan myyjälle.

Tuloksellisuus on yksi ominaisuus, mikä tulisi löytyä jokaiselta asiantuntijamyymyjältä. Myyjän tulee olla määrätietoinen, tavoite- ja tulosorientoitunut. Lisäksi olisi hyvä, että myyjä tähtää jokaisella asiakaskäynnillään kaupantekoon tai toimenpiteisiin, mitkä tuottaisivat pidemmällä aikavälillä voittoa molemmille osapuolille. Päästäkseen kaupan sopimiseen saakka, myyjän tulee osata johdatella keskustelua oikeaan suuntaan; Myyjän tulee pystyä näyttämään, että heidän tuotteensa ovat parempia kuin kilpailijoiden ja millä tavalla heidän tuotteensa tuottavat enemmän arvoa asiakkaille. Jos kaupan solmimista koitetaan tehdä liian aikaisin, saattavat neuvottelut kariutua ennenaikaisesti. Tämä tapahtuisi sen takia, että myyjällä ei ole pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä työssään. (Vahvaselkä 2004, 19.)

Toinen tärkeä ominaisuus asiantuntijamyymyjälle on avoin ja vuorovaikutustaitoinen. ”Niin metsä vastaa kuin sille huudetaan” on hyvä ohjenuora myyjälle. Jokaista asiakasta ei välttämättä tarvitse oppia ”pitämään”. Tärkeintä asiakkaiden kanssakäymisessä on se, että myyjä oppii sietämään asiakkaan vähemmän miellyttäviä puolia. Myyjän on myös otettava tapaamisissa huomioon erilaiset sosiologiset, psykologiset, kulttuuriset, biologiset ja tilannetekijät. Erilaisuuden sietäminen ja ymmärtäminen ovat tärkeitä asenteita myyjälle työssään. (Vahvaselkä 2004, 22.)

4.3 Myyjän eri tehtäviä

Yrityksessä myyjän päätehtävä on tuottaa voittoa olemassa olevien ja uusien asiakkaiden kanssa. Tähän päästäkseen myyjä on yhteydessä asiakkaisiin, sopii tapaamisia heidän kanssaan ja lopussa mahdollisesti hän solmii kaupat asiakkaan kanssa. Tämän on hyvin yksinkertaistettu myyjän myyntiprosessi. Todellisuudessa myyjällä saattaa olla paljon tehtävää, ennen kuin hän pystyy suorittamaan myyntiprosessille oleellisia tehtäviä.

Perinteinen, jopa vanhentunut, käsitys myyjästä on, että hän on synnynnäinen myyntimies, joka hoitaa myyntiprosessin jokaisen osa-alueen itse alusta loppuun. Tämän

lisäksi hänellä on aikaa ja taitoa ylläpitää asiakassuhteita muiden työtehtävien lisäksi. Käytännössä tämän tyyppinen ”myynnin John Wayne” vastaisi kokonaisuudessa yksin asiakasryhmästä. Tämänlaisesta asetelmasta halutaan päästä eroon. (Nissilä & Storbacka 2013, 12.)

Myynnin ollessa yksittäisten myyntiässien vastuulla, yrityksen myynti on epävakaalla pohjalla. On lähestulkoon mahdotonta, että yksittäiset henkilöt pystyisivät hallitsemaan myynnin jokaista osa-aluetta järjestelmällisesti. Tämän takia on viisaampaa, että myyntiprosessin vastuualueet jakautuvat useammalla taholle, jolloin prosessia pystytään hallitsemaan ja seuraamaan paremmin. Myyjälle tulisi löytää myyntiprosessissa paikka, jossa hän pystyy valjastamaan omat vahvuutensa ja keskittymään yrityksen tuotteiden tai palveluiden myyntiin. (Nissilä & Storbacka 2013, 13.)

On epätodennäköistä, että myyjä tekisi pelkkää myyntityötä vuoden ympäri. Hänen vastuualueillaan kuuluvat myös muita kuin myynnillisiä tehtäviä, jotka kyllä tukevat hänen myyntiänsä. Näitä osa-alueita voidaan kutsua myyntiä tukeviksi tehtäviksi. Kuviossa 1 esitetään, miten myyjän aika jakautuu hänen tehtäviensä välillä. (Weitz, Castleberry & Tanner 2009, 8.)



Kuvio 3. Myyjän ajankäyttö (Weitz, Castleberry & Tanner 2009, 8).

Kuviosta on tulkittavissa, että yli puolet myyjän ajasta menee asiakkaiden kanssa työskentelyyn (Kuvio 3). Jäljelle jäävä aika menee myyjältä matkustamiseen, hallinnollisiin

tehtäviin ja asiakassuhteiden hallintaan. Nämä ovat myös tärkeitä tehtäviä, jotka tulee hoitaa tunnollisesti ja huolella. Myynnin tehokkuus voi laskea, jos näihin edellä mainittuihin tehtäviin kuluu kuitenkin enemmän aikaa, kuin itse myyntitehtäviin.

Erilaiset CRM-ohjelmat voivat auttaa myyjää etenkin asiakassuhteiden hallinnassa ja muissa hallinnollisissa tehtävissä. Keräämällä asiakkaista tietoa yrityksen CRM-ohjelmaan pystytään asiakkaista jakamaan paremmin tietoa yrityksen sisällä ja näin ollen helpottamaan muiden tiimien työntekoa myynnin parantamiseksi. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 14.)

4.4 Myynnin johtaminen

Yleisesti ottaen myyjille on itsestään selvää, että heidän tehtävänsä on lähestyä potentiaalisia asiakkaita ja tarjota yrityksensä tuotteita tai palveluita heille. Voidaan olettaa, että myyjän työ on yksinkertaistettuna hyvin suoraviivaista ja helppoa toistaa. Kuitenkin näin ei aivan ole. Myyntityö on monipuolista ja hyvin haastavaa; myynnin lähestymistapoja on yhtä paljon kuin on mahdollisia asiakkaita. Tämän takia on tärkeää, että myynnin työtä seurataan, valvotaan ja eritoten johdetaan.

Myynnin johtamisen merkitys on kasvanut vuosien saatossa. Myyntijohtajan tärkeimpänä tehtävänä on positiivisen, motivoituneen ilmapiirin luominen, myynnin kokonaisuuden hallitseminen ja sen kehittäminen. Näin ollen myynnin esimiehillä on vastuulla, että he tukevat myyjä tavoitteiden saavuttamisessa, painottavat heidän tärkeää työtään ja motivoivat heitä. Myynnin johdon tulee olla linkkinä myyjille yrityksen sisällä, olla tietoinen yrityksen strategiasta ja miten niihin päästään. Tietenkin samalla heidän tulee luoda myyjille tavoitteet ja palkitsemismenetelmät. Myynnin esimiehien tulisi ennemmin kertoa myyjille, miten tavoitteisiin päästään, eikä muistuttaa heitä jatkuvasti tavoitteiden saavuttamisesta. (Kärnä 2010, 22.)

Esimerkiksi kasvavassa yrityksessä tai myyntitehtävien kehittyessä haastavammaksi, myös myynnin johdon tulee kehittyä. Kun myyjältä vaaditaan enemmän, koskee tämä myös myynnin johtoa. Tämä tukee entistä enemmän sitä, että myynnin johdon tulee olla tueksi myyjille. Yleisiä haasteita yrityksillä ovat, että johtoportaalla on eriäviä näkemyksiä siitä, miten myyntityötä tulisi tehdä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Haluttuja toimintatapoja ei mahdollisesti pystytä toteuttamaan asiakasrajapinnassa niin, kuin johto haluaisi käytännön syistä ja puitteista johtuen. Tämän takia myynnin johdon osaamisen jatkuva päivittäminen on tarpeen. (Kärnä 2010, 22.)

Tärkein edellä mainituista myynnin esimiehen tehtävistä on motivoida myyjiänsä. Myyjien tulee tuntee, että heidän työnsä on tärkeää ja merkityksellistä yritykselle. Tavoitteita tuskin saavutetaan päivien tai viikkojen sisällä, joten on tärkeää suunnata myyjien energia ja motivaatio pitkälle aikajänteelle. Motivaatio lähtee tietenkin myyjästä itsestään, mutta myynnin johto voi auttaa tässä tukemalla ja edistämällä yhteistyötä yrityksen sisällä. Yksi tapa olisi esimerkiksi järjestää säännöllisesti palavereita, joissa yrityksen työntekijät voivat kertoa tarpeistaan ja jakaa tietoa toistensa välillä. (Kärnä 2010, 22.)

5 Myyntiprosessin teoramalli

Myyntiprosessi on toimintatapa, miten kaupankäynti teoriassa etenee myyjän ja asiakkaan välillä. Myyntiprosessi käsittelee asioita, mitä yrityksen myyntitiimit tekevät kaupan aikaan saamiseksi. Myyntiprosessin rinnalla on myös asiakkaan ostoprosessi. Nämä kaksi asiaa ovat tiukasti riippuvaisia toisistaan ja niiden molempien ymmärtäminen on erittäin tärkeää. (Mattson & Parvinen 2011, 61.)

Tannerin, Honeycutin ja Erffmeyerin mukaan myyntiprosessi koostuu kahdeksasta vaiheesta: asiakkaiden etsinnästä, valmistelusta, yhteyden ottamisesta, tarpeiden kartoittamisesta, tuotteen esittelystä, vastalauseiden käsittelystä, myynnin päättämisestä ja jälkihoitosta. Prosessi ei ole niinkään lineaarinen, vaan käytännössä voi esiintyä tilanteita, missä myyjä voi esimerkiksi jättää yhden tai toisen vaiheen välistä. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 16.)



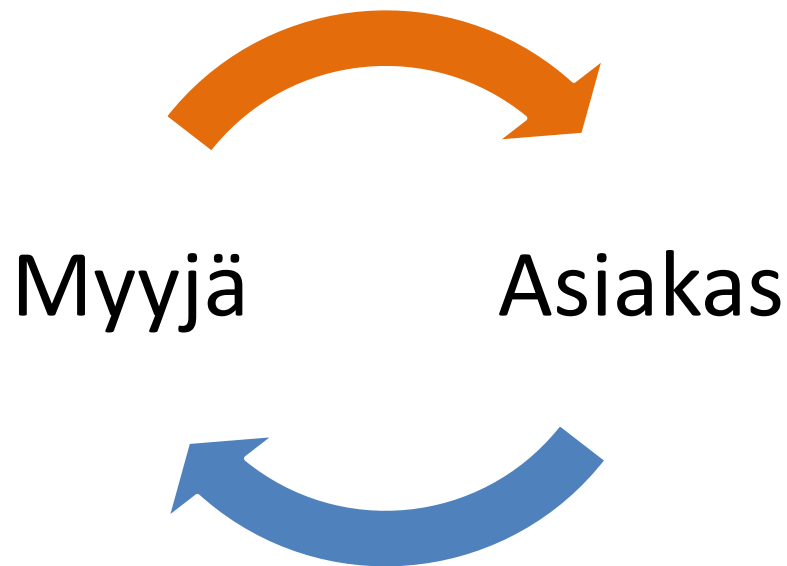
Kuvio 4. Myyntiprosessin teoramalli (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 16).

Tämä on tosiaan yksi monista mahdollisista kuvatuista myyntiprosesseista. Esimerkiksi Donaldson (2007) kuvaa myyntiprosessia viisivaiheiseksi ja Mattson & Parviainen (2011) kuvaavat myyntiprosessia seitsemällä vaiheella.

Pääsääntöisesti jokainen myyntiprosessin teoriamalli noudattaa samaa kulkua. Mattson & Parviainen mainitsevat myös, että myyntiprosessi on jatkuva ja siten ympyrän muotoinen prosessi (Kuvio 6). He myös ottavat ostoprosessin myyntiprosessin rinnalle. (Mattson & Parviainen 2011, 60.)



Kuvio 5. Yksittäisen myynnin ja oston prosessit (Mattson & Parviainen 2011, 60).



Kuvio 6. Myyjän ja asiakkaan välinen suhde (Mattson & Parviainen 2011, 60).

5.1 Asiakkaiden etsintä

Tannerin, Honeycutin ja Erffmeyerin (2009, 16) mukaan "Prospecting involves identifying potential customers for a particular product or service.". Käännettynä kirjoittajat tarkoittavat, että prospektointi käsittää yleensä potentiaalisten asiakkaiden etsimistä tuotteen tai palvelun ostoa varten. Tarkoitus olisi löytää asiakkaita, joilla on rahaa ja mahdollinen tarve kyseisen tuotteen tai palvelun investointiin. Lisäksi asiakkaalla tulisi olla päätäntävalta tuotteen ostamiseen. Myyjän keskittyessä henkilöihin, joilla ei ole lupaa hankintoihin, kulutettaisiin resursseja turhaan. Kaikkien näiden kolmen kohdan tulisi täytyä, että myyjän olisi järkevää seuraavaksi ottaa yhteyttä heihin. Poikkeuksena potentiaalisella asiakkaalla ei välttämättä tarvitse olla halua ostaa tuotetta tai palvelua, vaan se voidaan luoda myöhemmässä vaiheessa. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 16.)

Käytännössä sopivan asiakkaan löytäminen vaatii sinnikkyyttä ja oma-aloitteisuutta. Myyjän kannattaa tavatessaan potentiaalisia asiakkaita kysyä heiltä, että olisiko joku heillä ehdottaa muita tahoja, joille myyjä voisi olla yhteydessä. Näitä kutsutaan ulkoisiksi lähteiksi. Sisäisiä lähteitä olisivat vuorostaan myyjän oman yrityksen tiedot olemassa olevista asiakkaistaan. Käymällä läpi yrityksen asiakaslistoja, myyntitilauksia tai muita dokumentteja aikaisemmista myyntitapahtumista, myyjällä on mahdollisuus myydä lisää yrityksen tuotteita tai palveluita asiakkaille. (Donaldson 2007, 178.)

Myös myyjän omista suhteista on mahdollista saada potentiaalisia asiakkaita. Osallistumalla erilaisiin tapahtumiin, kuten messuihin tai koulutustilaisuuksiin, myyjä kasvattaa näin omaa verkostoaan ja samalla mahdollisuuksiaan löytää lisää asiakkaita. (Donaldson 2007, 178.)

5.2 Valmistelu

Ennen tapaamista myyjän on hyvä valmistautua huolellisesti ja hankkia mahdollisimman paljon tietoa asiakkaasta. On olennaista, että myyjä tietää peruselementit asiakkaan yrityksestä ja esimerkiksi sen taloudellisesta tilasta. Tämän lisäksi tutustumalla kohdeyritykseen, myyjän voi mahdollisesti löytää itse asiakkaan tarpeen ja näin ollen kohdentaa myyntiargumentteja asiakkaan puutteisiin ja tarpeisiin. Hyvin hoidettu valmistelu johtaa todennäköisemmin myynnin päättämiseen asiakkaan kanssa, kuin huonosti tehty valmistelu. Asiakas myös uskoo ja luottaa myyjään enemmän, jos myyjä on tehnyt taustatyön huolella. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 14.)

Ennen tapaamista myyjän on hyvä suunnitella runko tapaamisessa käytävälle keskustelulle. Tavoitteiden asettaminen tapaamiselle on järkevää. Lisäksi myyjällä tulisi olla selkeä kuva siitä, miten hän esittää tuotteensa tai palvelunsa, että potentiaalisen asiakkaan kanssa päästäisiin eteenpäin kohti kaappoja. (Donaldson 2007, 178.)

5.3 Yhteydenotto

Ensimmäistä kertaa myyjän ollessa yhteydessä asiakkaaseen on tärkeää, että myyjä ei suoraan ilmaise potentiaaliselle asiakkaalle hänen omaa tavoitettaan. Jos myyjä kysyisi suoraan asiakkaalta, haluaako hän ostaa hänen tuotteen tai palvelun ilman minkäänlaisia taustatietoja, todennäköisesti hyvin moni asiakas kieltäytyisi tarjouksesta keskustelun alkuvaiheessa. Jos myyjä esittäisi asiansa asiakkaalle, että hän haluaisi hetken kertoa itsestään ja yrityksestään ja miten he voisivat olla asiakkaalle avuksi, on todennäköisempää, että asiakas haluaisi jatkaa keskustelua. On kyse siis mielenkiinnon kaappaamisesta. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 14.)

Keskustelun alkaessa myyjä voi kysyä asiakkaalta, minkälainen tilanne heillä on yrityksessä. Samalla myyjän on mahdollista paikantaa mahdollisia ongelmakohtia asiakkaan yrityksen toiminnassa ja sitä kautta keskittää myyntiargumentit näihin kohtiin. Tarjottuaan ratkaisua asiakkaan ongelmille, myyjän tulisi kertoa omasta yrityksestään, sen potentiaalista ja mahdollisuudesta olla avuksi asiakkaalle. Tällä myyjä pyrkii luomaan uskottavuutta tarjoamaansa tuotteeseen tai palveluun. Jos asiakas on edelleen tässä vaiheessa kiinnostunut ja uskoo myyjän tarjoamaan apuun, myyjän tulisi suunnitella

seuraavaa tapaamista, jossa hän voisi esimerkiksi kasvotusten kertoa lisää yrityksestä ja tarjonnasta. Tärkeintä on, että myyjä osaa viedä tässä vaiheessa myyntiprosessia eteenpäin. (Donaldson 2007, 179.)

5.4 Tarpeiden kartoittaminen

Kun asiakkaaseen otetaan yhteyttä ensimmäistä kertaa, on järkevää selvittää samalla onko kyseinen yhteyshenkilö siinä asemassa yrityksessä, että hän on oikeutettu ostopäätöksiin, hänellä on resursseja ja halua ostaa palveluita. Tietenkin näistä viimeisin, eli halu ostaa, on myyjän vastuulla luoda asiakkaalle. Myyjän työ olisi turhaa, jos hän esittäisi asiansa henkilölle yrityksessä, joka lopulta ei olekaan siinä asemassa, että hän voisi edetä ostamiseen. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 15.)

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiinkin, myyjä tuskin onnistuu myymään tuotettaan tai palveluaan asiakkaalle pelkällä suoramyynnillä tai niin sanotulla tuputtamisella. Asiakkaan tarpeita kartoittamalla myyjän tulisi pystyä ohjaamaan keskustelua siten, että asiakas itse näkee ongelmakohdat hänen yrityksen toiminnassa ja miten myyjän pystyisi auttamaan heitä. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 15.)

Myyjän on hyvä valmistautua esittämään kartoituskysymyksiä mahdolliselle asiakkaalle. Parhaimpia kysymyksiä ovat avoimet kysymykset. Avoimien kysymyksien avulla myyjä saa asiakkaalta todennäköisimmin kertovia vastauksia, mitkä auttavat häntä tarpeiden kartoittamisessa. ”Hyvät kartoituskysymykset herättävät yleensä myönteistä vastakaikua asiakkaassa. Mikä onkaan mukavampaa kuin kertoa kiinnostuneelle kysyjälle omasta yrityksestä ja paukutella vaikka samalla vähän henkseleitään!” (Vuorio 2015, 101)

5.5 Tuotteen esittely

Kun myyjä on tehnyt alustavat valmistelut, ollut yhteydessä asiakkaaseen ja sopinut tapaamisen, on aika esitellä tuote kasvotusten. Myyjän tavatessa yrityksen edustajia, on tärkeää, että tapaamiseen osallistuu yrityksen puolelta etenkin hankinnoista vastaava henkilö. Nyt kun myyjälle on annettu mahdollisuus esittää tuotteensa, hänen tulee keskittyä niihin tuotteen osa-alueisiin, joista on hyötyä yritykselle. Tuotteen ollessa monimutkainen tai laaja, on vaarana, että myyjä sortuu tapaamisessa listaamaan kaikki tuotteen ominaisuudet. Tämän seurauksena asiakas ei mahdollisesti olekaan enää kiinnostunut tuotteesta ja myyjän tekemä pohjustustyö kariutuu esityksessä. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 16.)

Esitellessään tuotetta myyjän on hyvä käyttää olemassa olevia ja tuotteeseen liittyviä tutkimustuloksia tai kokemuksella hankittuja faktoja, jotka tukevat myyntiargumentteja. Kun tuote on esitelty ja sen kautta tulevat edut yritykselle on tuotu esiin, myyjä voi kysyä asiakkaalta, että vastaako tämä tuote teidän tarpeita. Tätä kautta tapaamisessa saavutetaan dialogi ja vältetään myyjän monologi, mikä mahdollisesti voisi olla asiakkaan näkökulmasta pitkästyttävää tai luotaan työntävää. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 16.)

5.6 Vastalauseiden käsittely

On odotettavaa, että esittelyn aikana tai jälkeen asiakkaalle nousee kysymyksiä tai vastaväitteitä tuotteeseen, hintaan tai toimittamiseen liittyen. Asiakkaiden vastaväitteet ovat erittäin yleisiä ja myyjän tulisi tämän takia varautua niihin niin hyvin kuin mahdollista. Myyjän tulisi löytää syy vastaväitteille tapaamisessa, jotta hän pystyisi argumentoimaan tuotteen puolesta. Sinnikkyydellä ja periksi antamattomalla asenteella, myyjällä on edellytykset voittaa asiakas puolelleen vastaväitteistä huolimatta. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 16.)

5.7 Myynnin päättäminen

Myynnin päättäminen on yksi luonnollinen osa myyntiprosessia siinä missä muutkin prosessin osa-alueet. Kun tuotteen tai palvelun ominaisuudet on esitetty ja myyjä ja asiakas ovat yhteisymmärryksessä, sovitaan tuotteen toimittamisesta. Tuotteen tai palvelun toimittamisesta sovitaan siksi, että ostajalle jää turvallinen ja tyytyväinen olo ostotoimesta. Lisäksi ostajan on hyvä tietää tarkalleen, miten ja millä aikajanalla ostoprosessi jatkuu. Myyjän on kohteliasta kiittää asiakasta, tapahtui osto tai ei. Myyjän tulee muistaa, että asiakkaan kieltäytyessään vaikka loppusuoralla, hänen kieltäytymisensä ei välttämättä ole lopullista. Tämän takia on hyvä säilyttää hyvät suhteet asiakkaaseen, sillä tarve tuotteelle voi nousta myöhemmin. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 16.)

Mikäli myynnin toteutuminen on muutamasta vastaväitteestä kiinni, myyjän on mahdollista harkita alennusta asiakkaalle. Asiakkaalle annettu alennus voi lopulta johtaa pidempään suhteeseen myyjän ja asiakkaan välillä. (Donaldson 2007, 179.)

5.8 Jälkihoito

Tuotteen toimittamisen yhteydessä on hyvä varmistaa, että maksuehdot ovat molemmille osapuolille selvät. Myös tuotteen tai palvelun käyttöönotosta myyjän tulisi antaa koulutus

tai perehdytys asiakkaalle. Tarvittaessa myyjä osapuoli voi valvoa tai itse hoitaa tuotteen asennuksen. Tämä olisi hyvää asiakaspalvelua. (Donaldson 2007, 179.)

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden saavuttamiseksi, myyjän tulee hoitaa esiintyvät valitukset tai kyselyt tuotteeseen liittyen pikimmiten. Tuotteen tai palvelun käyttöönoton jälkeen myyjän tulee varmistua siitä, että ostaja on tyytyväinen ja hänelle annetut lupaukset lunastetaan. Säännöllisellä yhteydenpidolla voidaan varmistaa asiakkaan tyytyväisyys. Muistamalla uutta asiakasta esimerkiksi kiitoskirjeellä voidaan kasvattaa luottoa osapuolten välillä. (Donaldson 2007, 179.)

Kun asiakassuhteet hoidetaan moitteettomasti ja asiakas pysyy tyytyväisenä, myyjän on tulevaisuudessa helpompaa ja todennäköisempää myydä lisää kyseiselle asiakkaalle. Asiakkaan ollessaan tyytyväinen hän todennäköisesti suosittelee tuotetta myynyttä yritystä muille yrityksille, mikä lopulta luo lisää myyntikanavia myyjälle. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 17.)

5.9 Myyntiprosessin seuranta ja kehittäminen

Myyntiprosessia tulee hoitaa ja valvoa säännöllisesti. Myyntitiimin on tärkeää kuunnella asiakkailta saatavaa palautetta. Samalla on tärkeää, että myyntitiimi pyrkii analysoimaan, mitkä myyntiprosessin vaiheet tuottivat eniten vaikeuksia ja voitaisiinko niitä kehittää. Keräämällä tilastoa myyntiprosessin kestosta ja jokaisen vaiheen haasteista, yritys pystyy saatujen tietojen perusteella kehittämään omaa myyntiprosessiaan. Kun myyntiprosessia valvotaan säännöllisesti, myyntitiimillä on mahdollisuus kehittää toimintaansa sen parissa. (Hubspot 2016)

Käytännössä myyjän tulisi tehdä myyntiprojektista jälkiarviointi. Arvioinnin tarkoituksena olisi selvittää, miksi valittu yritys voitti kaupan. Rounen ja Joki-Korpelan (2008, 230) mukaan jälkiarviointia voi verrata televisio-ohjelman uudelleenkeleämiseen, eli ratkaisutilanne tulee kerrattua kunnolla.

6 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus valittiin siksi, koska tarkoituksena ei ollut etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia. Tämän työn tarkoituksena oli ymmärtää, millainen kohdeyrityksen tilauskurssien myyntiprosessi on tällä hetkellä ja miten yrityksen työntekijät näkevät sen tällä hetkellä. Tuloksien saamiseksi tässä laadullisessa tutkimuksessa käytettiin strukturoitua haastattelumenetelmää. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010 181.)

Haastatteluista tehdessä haluttiin varmistua siitä, että aineiston saturaatio saavutettaisiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastateltavia otettiin niin paljon, että samat asiat alkoivat kertautua haastatteluissa. Tähän ajattelutapaan liittyy kuitenkin ongelma. On vaikea todeta täydellä varmuudella, että tutkimusongelman kannalta tärkeät tiedot ovat varmasti saatu haastateltavilta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 182.)

Haastateltavia oli lopulta kuusi. Kohdeyrityksessä työskentelee toimistolla kymmenen henkilöä, joista kuusi ovat osallisia edes jollain tapaa tilauskurssien myyntiprosessiin. Jokainen haastateltava toi tutkimusongelman kannalta tärkeää uutta tietoa ja samalla useisiin kysymyksiin saatiin toistoa. Näin pystyttiin toteamaan, että haastateltavien määrä oli riittävä.

6.1 Tiedonkeruu ja analyysimenetelmät

Haastattelu valittiin tiedonkeruun menetelmäksi, koska aihealueesta ei ollut aikaisempaa tutkimusta tehtynä tai siitä ei ollut saatavilla valmista tilastotietoa. Haastattelun suhteen voi ennalta arvata, että tutkimuksen aihe saattaa tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 205). Lisäksi haastattelu mahdollistaa, että vastauksia voidaan tarpeen mukaan selittää kattavasti auki, ja voin haastattelijana esittää myös mahdollisia lisäkysymyksiä.

Haasteena haastattelujen teossa on se, että ne voivat sisältää virhelähteitä, jotka voivat johtua haastattelijasta tai haastateltavasta. Myös itse haastattelutilanne antaa mahdollisuuden virhelähteiden muodostumiselle; haastateltava voi esimerkiksi kokea tilanteen itseään uhkaavaksi tai tilanne itsessään voi olla pelottava hänelle. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 206.)

Haastattelua varten laadin lomakkeen, jossa kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on määritelty ennakkoon. Kun kysymykset on laadittu ja hyväksytty tutkimustyötä valvovan opettajan kanssa, voi haastattelut toteuttaa helposti ja suunnitellusti.

Haastattelutulosten litteroinnissa käytetään elementtejä peruslitteroinnista. Tämä tarkoittaa, että vastauksista jätetään pois täytesanat, kuten ”esim.” tai ”niinku”. Pois jätetään myös kontekstiin liittymättömät vastaukset. Näin säästetään aikaa ja säilytetään vastausten eheys. Litteroinnista jätetään pois tunneilmaukset, koska ne eivät ole tässä tarpeellisia. (Aineiston hallinnan käsikirja 2016.)

Haastateltavia ovat yrityksen työntekijöitä. Osa haastateltavista kuului johtoon, osa myyntiin, osa hallintoihin tai kurssien järjestelyihin. Haastateltavien kanssa sovittiin, että vastaukset jätetään anonyymeinä. Haastattelut tehdään kohdeyrityksen tiloissa 19.9.2016. Haastattelijana toimii tutkimuksen, eli opinnäytetyön, tekijä, joka on ollut aiemmin työsuhteessa tutkimuksen kohdeyrityksessä. Se, että haastateltavat tuntevat haastattelijan entuudestaan, voi vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti kokonaisluotettavuuteen. Voidaan ajatella, että haastateltavat kertovat mielipiteensä avoimemmin, koska he tuntevat haastattelijan. Yhtä hyvin voidaan tulkita, että tämä voisi vaikuttaa negatiivisesti haastattelutuloksiin, koska haastateltavat saattaisivat esimerkiksi haluta miellyttää haastattelijaa sopivilla vastauksilla.

6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksissa pyritään aina välttämään virheiden syntymistä. On ymmärrettävä, että erillisten inhimillisten tekijöiden takia tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Tämän laadullisen tutkimuksen kokonaisluotettavuutta ei voida todeta samoilla lainalaisuuksilla kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. On hyvin vaikea todistaa tutkimuksen toistettavuutta, koska kyseessä on ollut yhden kulttuurin, työympäristön ja yhden tutkijan laatima haastattelu. Muuttamalla jotakin näistä elementeistä, on lähes mahdotonta toistaa tämän tutkimuksen haastattelua ja päätyä samanlaisiin tuloksiin. Tämän takia tämän tutkimuksen kokonaisluotettavuutta pyritään analysoimaan kertomalla tarkkaan, miten haastattelut suoritettiin. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2010, 232.)

Koska haastattelijoille ilmoitettiin ajoissa, että he osallistuvat haastatteluun ja entuudestaan tunnettu yrityksen entinen työntekijä suorittaa sen, väitän, että vastauksiin vastataan ainakin melko rehellisesti.

Alustavaa väittämäni tukee se, että itse haastattelutilanteessa jokainen haastateltava tuntui ottavan tilaisuuden tosissaan eikä havaittavissa ollut tilanteen vähättelyä. Jokaiselle haastattelijalle ilmoitettiin etukäteen, että heidän vastauksiaan tulaisiin käsittelemään anonyymisti ja heitä pyydettiin olemaan keskustelematta kysymyksistä haastattelupäivänä toistensa kanssa.

Haastattelut suoritetaan kahden kesken yrityksen kokoustilassa, jossa pyritään tarjoamaan vastaajille rauhallinen ympäristö. Haastattelut kestävät kukin 30 minuutista korkeintaan tuntiin. Kaikki haastateltavat haastatellaan yhden päivän aikana.

Luotettavuutta tukee se, että jokainen haastateltava on ollut mukana tilauskurssien myyntiprosessissa. Haastattelukysymyksiin pystyvät kaikki siis vastaamaan, koska heillä on ymmärrystä aihealueesta. Haastattelujoukko koostuu myynnin ja markkinoinnin työntekijöistä, yrityksen johdosta ja assistenteista. Näin ollen haastatteluvastaukset saadaan mahdollisimman monelta myyntiprosessiin osallistuvalla työntekijältä.

7 Havainnot ja pohdintaa

Haastatteluista saatujen vastausten avulla voi todeta, että yrityksen henkilöstön yhteistyötä tulisi tehostaa. Kohdeyrityksen myynti- ja markkinointiosastot ovat erkaantuneet toisistaan sen verran, että välillä yhteistyö ei ole mahdollista tai se ei toimi riittävän hyvin. Osa haastateltavista mainitsi myös, että työtaakka on aika-ajoin liian suuri, minkä takia ei joko ehditä auttamaan muita tai tekemään kaikkia, liiketoiminnan kannalta, tärkeitä työtehtäviä.

Alertum Oy:n tilauskurssin myyntiprosessi eroaa myyntiprosessin teoriamallista (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 16). Suurimmat eroavaisuudet ilmenevät myyntiprosessin alussa ja lopussa (Kuvio 2). Syitä tähän on useita, esimerkiksi kohdeyrityksen myyntitiimi ei prospektoi tai toisin sanoen kontaktoi säännöllisesti asiakkaita tarjotakseen tilauskursseja. Haastattelujen mukaan jälkihoitoon pyritään, mutta siihen ei aina ole aikaa. Haastatteluissa mainittiin selvästi, että yritys ei tällä hetkellä tietoisesti myy eikä markkinoi tilauskursseja, mutta tiedostaa tilauskurssien potentiaalin ja niiden kysynnän kasvun.



Kuvio 7, Kohdeyrityksen tilauskurssien myyntiprosessin ongelmakohdat (Liite 2; Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 16).

Jos tiedostetaan, että asiakkaat haluavat tilauskursseja, olisi kysyntään luonnollista vastata tehokkaammalla myynnillä ja markkinointitoimenpiteillä. Toki kohdeyrityksen ydinliiketoiminta keskittyy avoimien koulutusten ympärille, eli niiden järjestäminen on yritykselle mutkattomampaa kuin tilauskurssien. Lisäksi avoimista kursseista yrityksen on helpompi saada enemmän voittoa (Liite 1). Tästä huolimatta tilauskurssien ollessa osa yrityksen liiketoimintaa, niitä ei tulisi jättää liian vähälle huomiolle, ja samalla jättää myyntipotentialiaalia käyttämättä.

7.1.1 Prospektien etsiminen

Jos räätälöityjen kurssien, eli tilauskurssien, kysyntä on kasvussa, yrityksen halu vastata kasvavaan kysyntään luonnollisestikin ehkä nousee. Näkisin, että yksi tärkeä askel kysynnän vastaamiseen markkinoinnin ja myynnin näkökulmasta olisi prospektien, eli potentiaalisen asiakkaiden, tunnistamiseen (Kuvio 7). Yrityksellä on selvästikin jo valmiita myynnin työkaluja, asiakasrekisterejä ja luhintapalveluja, joiden avulla voitaisiin kartoittaa mahdollisia asiakkaita, jotka tarvitsisivat juuri tilauskursseja (Liite 2).

Kontaktointia tulisi tehdä säännöllisesti ja sen suorittamista tulisi seurata. Seurannan avulla voitaisiin todeta, onko kyseinen työ kannattavaa tai voitaisiinko jotain tehdä toisin.

7.1.2 Tarjous ja kauppa

Haastatteluista käy ilmi, ettei tilauskurssin myyntiprosessin tarjousvaiheessa ole pääosin mitään moitittavaa. Käytännön asiat hoituvat hyvin, tarjouspyyntöihin vastataan nopeasti ja selkeästi. Yrityksellä on pääsääntöisesti aina kaksi henkilöä työpaikalla, jotka ovat vastuussa tarjouksien laatimisesta ja lähettämisestä. (Liite 2.)

Ongelmakohtana kaupan solmimisessa on selvästi yhteisen ajankohdan löytäminen asiakkaan ja yrityksen kouluttajan kanssa. Ajankohdan sopiminen voi aika-ajoin olla aikaa vievää; koulutusassistentti joutuu usein soittamaan monta kouluttajaa läpi kysyäkseen, pääsevätkö he toivottuna ajankohtana pitämään koulutuksen. (Liite 2.)

Yksi mahdollinen ratkaisu ongelmaan voisi olla, että yritys pyytäisi kouluttajia ilmoittamaan ennakkoon heille sopivia päiviä, jolloin he voisivat kouluttaa tilauskurseilla. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että yritys jakaisi jonkinlaisessa pilvipalvelussa tai portaalissa kalenterin, johon jokainen joko vakituinen kouluttaja tai satunnaisesti kouluttava henkilö voisi ilmoittaa vapaita koulutuspäiviä. Yhteisen kalenterin avulla koulutusassistentin työtaakkaa ja tilauskurssien myyntiprosessia voitaisiin keventää.

7.1.3 Jälkihoito

Haastatteluista käy ilmi, että yritys on säännöllisesti yhteydessä tilauskurssin ostaneisiin asiakkaisiinsa. Valtaosa asiakkaista kontaktoidaan ja yhteydenoton tarkoituksena on selvittää, lunastettiinkö lupaukset koulutustilauksen toimituksessa. Samalla kysytään asiakkaalta ovatko he muiden koulutusten tarpeessa. Osa haastatteluista ilmoitti, että jälkihoidon tarkoituksena on selvittää mahdolliset laatupoikkeamat ja kerätä palautteet. Toissijaisena jälkihoidon tavoitteena pidettiin lisämyynnin mahdollisuutta. Muutama haastateltavista ilmaisi asian toisinpäin, eli heidän mielestään lisämyynti olisi pikemminkin ensisijainen syy jälkihoidolle. (Liite 2.)

Tärkeintä on, että asiakkaisiin ollaan joka tapauksessa yhteydessä myynnin jälkeen (Kuvio 7). Oli sitten kyse asiakaspalvelusta, asiakassuhteen ylläpidosta tai lisämyynnistä, on tärkeää, että asiakasta muistutetaan yrityksen olemassaolosta ja tarjotaan lisäpalveluita nousevien koulutustarpeiden varalle.

7.1.4 Myynnin johtaminen

Haastateltavat pitivät yhtenä selvänä ongelmana sitä, että myynnin johdolla ei ole tarpeeksi aikaa tai resursseja johtaa myyntitiimiä. Tilanne kuitenkin tiedostetaan työpaikalla ja myynnin johtamista kehitetään jatkuvasti. (Liite 2.)

Tavoitteiden asettaminen, niiden seuranta ja säännöllinen yhteydenpito myyntitiimin kanssa ovat avainasemassa myynnin johdon onnistumiselle. Yrityksellä on jo käytössään tarvittavat myynnin työkalut, joiden avulla voidaan tehokkaasti seurata eri myyntitapahtumien kulkua ja tavoitteiden täyttymistä. (Liite 1.)

Tilauskurssien myyntiprosessiin osallistuvat toimijat vastasivatkin haastatteluissa, että he käyttävät CRM-järjestelmää säännöllisesti (Liite 2). Työharjoittelussa havaitsinkin jo, että yrityksessä pidetään säännöllisesti myynnin palavereja, joissa käydään läpi jokaisen myyjän tilanteet, meneillään olevat myyntitapahtumat ja tulevat tärkeät tapaamiset.

Toki, kun kohdeyrityksen toimitusjohtaja toimii muiden työtehtäviensä ohella myynnin esimiehenä, on ymmärrettävää, että aikaa tässä työtehtävässä on rajallisesti. Ehkä myynnin esimiehen ei tarvitsekaan olla joka päivä valvomassa myyntitiimin toimintaa, mutta olisi varmastikin toivottavaa, että kysymysten noustessa myynnin johto olisi paikalla antamassa tukea ja mahdollisia ratkaisuja ongelmiin.

7.1.5 Yhteistyö kokonaisuutena

Yrityksen sisällä vallitsee hyvä ilmapiiri ja töitä tehdään pääsääntöisesti yhdessä. Haastatteluissa ilmeni, että monella on valmiiksi jo niin paljon omia työtehtäviä, ettei niiden takia välillä onnistu irtaantumaan omista työtehtävistään auttamaan muita. Haastatteluista esille nousi myös se, että myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on hajanaista. (Liite 2.)

Kohdeyrityksessä pidetään säännöllisesti kerran viikossa kokous, jossa ovat paikalla lähes aina kaikki toimistotyöntekijät ja johon itsekin työharjoittelun aikana osallistuin. Oman kokemukseni mukaan kokouksia on hyvä järjestää tulevaisuudessakin, sillä ne toimivat hyvänä paikkana eri osastoille kertoa heidän haasteistaan ja tarpeistaan. Tilauskurssien myyntiprosessin kannalta on tärkeää, että myynti- ja markkinointitiimit tekisivät aktiivisesti töitä toistensa kanssa. On selvää, että molemmat osastot hyötyvät kaikesta palautteesta, tuesta ja vinkeistä toisiltaan.

Mielestäni yrityksellä on jo kaikki edellytykset toimivaan yhteistyöhön. Lopulta yhteistyö ja sen taso ovat työntekijöistä kiinni. Yrityksen johdon tulisi harkita, onko yrityksessä tällä hetkellä riittävästi resursseja, eli työvoimaa, sillä osa haastateltavista mainitsi, että nykyisissä työtehtävissä on jo tarpeeksi tekemistä, eli tilauskurssien tehostettuun myymiseen ei nykyresursseilla olisi mahdollisuutta (Liite 2).

8 Myyntiprosessin kehittämisasiideat ja ehdotettu myyntiprosessimalli

Kohdeyrityksen tilauskurssien myyntiprosessin ongelmana on sen raskas rakenne. Yhtenä ongelmakohtana erityisesti on kouluttajien varaaminen asiakkaille myytyihin koulutuksiin. Koulutusassistentti joutuu välillä ottamaan yhteyttä useisiin kouluttajiin kysyäkseen heiltä, että pääsevätkö he kouluttamaan toivottuna ajankohtana (Liite 2).

Tilaukskurssien kysynnän uskotaan kasvavan tulevaisuudessa (Liite1). Mielestäni olisi siis tärkeää, että niitä ryhdyttäisiin myymään ja markkinoimaan aktiivisemmin. Vaikka yrityksen ydinliiketoiminta on avoimien kurssien järjestämisessä, voitaisiin tilauskursseihin allokoida enemmän resursseja. Säännöllisellä kontaktoinnilla ja mainonnalla uskoisin tilauskurssien myynnin kasvavan (Kuvio 8. Jos potentiaaliset asiakkaat eivät saa edes alustavaa mainontaa tilauskursseista, on oletettavaa, että heille ei synny tarvetta tai kiinnostusta tilauskursseja kohtaan.

Jälkihoidon merkitystä ei tule unohtaa. Saadun asiakkaan vakiinnuttaminen on ehkäpä tärkein osa myyntiprosessia, sillä olemassa olevat asiakkaat tuovat eniten tuottoa yritykselle (Kuvio 8). Tämän takia yhteydenpitoa asiakkaaseen koulutuksen tulee jatkaa ja sen tulee olla säännöllistä ja standardisoitua.



Kuvio 8. Ehdotelma myyntiprosessimalliksi (Liite 2; Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 16).

8.1 Yhteenveto

Tämän työn tarkoituksena oli löytää parannusehdotuksia Alertum Oy:n tilauskurssien myyntiprosessiin. Kohdeyrityksen ydinliiketoiminta keskittyy avoimien kurssien myymiseen ja tilauskurssseja järjestetään pääsääntöisesti asiakkaan toiveesta.

Enemmän aikaa kuluttavan myyntiprosessin takia, tilauskurssseja ei ole aikaisemmin myyty eikä mainostettu. Lisäksi tilauskurssit eivät tuota yritykselle yhtä paljon voittoa kuin avoimet, minkä takia tilauskurssseihin ei ole keskitytty yhtä paljon (Liite 1).

Muutamalla kehitysidealla tilauskurssien myyntiprosessia voidaan parantaa:

- Olemassa olevia ja potentiaalisia asiakkaita tulisi kontaktoida säännöllisesti.
- Kouluttajille luodaan mahdollisuus ilmoittaa etukäteen sopivia päiviä koulutusten pitämiseksi.
- Koulutusten jälkeen huolehditaan jälkihoidosta.

Asiakkaalla tulisi olla jo verkkosivuilla mahdollisuus lähettää tarjouspyyntö tilauskurssseihin liittyen. Alertum Oy:n verkkosivuille tulisi luoda asiakkaille polku, jota kautta he voisivat tutustua yrityksen tilauskoulutusten tarjontaan.

Lisäksi myynnille tulisi asettaa sopiva asiakaskontaktoinnin määrällinen tavoite, esimerkiksi kuukausitasolla, jolloin tavoitetta olisi helppo seurata pidemmällä aikavälillä. Tarkoituksena olisi kontaktoida olemassa olevia tai potentiaalisia asiakkaita ja tarjota erityisestijuuri tilauskurssseja heille. Tärkeää olisi, että uskalletaisiin testata tilauskurssseihin panostamista myynnin ja markkinoinnin toimesta. Tarvittavat asiakasrekisterit yrityksellä on jo olemassa ja niistä riittäisi töitä pidemmäksi aikaa (Liite 1). Haasteena tässä on se, että riittääkö yrityksen nykyisellä myyntitiimillä resurssit tilauskurssien myymiseen.

Luomalla kouluttajille kalenteri, johon he voivat ilmoittaa etukäteen heille sopivia koulutuspäiviä, pystyttäisiin nopeuttamaan tarjousten lähettämistä asiakkaille. Koska yrityksellä on yli 60 kouluttajaa, olisi tärkeää, että kalentereiden ja tiedon jako olisi mahdollisimman mutkatonta.

Itse kaupanteon jälkeen on tärkeää, että asiakkaisiin ollaan säännöllisesti yhteydessä. On hyvä selvittää, olivatko asiakkaat tyytyväisiä koulutukseen ja vastasiko koulutus heidän odotuksiaan. Palautteita on hyvä analysoida ja oppia niistä. Hyvin hoidetut asiakassuhteet johtavat yleensä lisäostoihin, mikä edelleen korostaa jälkihoidon merkitystä.

Kohdeyrityksen myynti kontaktoi tilauskurssseja ostaneita asiakkaitaan resurssien salliessa ajoittain kiitettävästikin, pyytää palautetta niistä ja tiedustelee lisäkoulutusten tarvetta.

Jälkihoidon tulisi kuitenkin olla säännöllistä ja jotenkin myynnin johdon taholta valvottua,

jotta taso pysyisi kiitettävänä jatkuvasti. Kun jälkihoito hoidetaan hyvin, yrityksellä on hyvät edellytykset, että asiakas ostaa heiltä uudelleen.

Kaiken kaikkiaan Alertum Oy:n tilauskurssin myyntiprosessia voi pitää suoraviivaisena ja selkeänä. Se sisältää jo nyt tutkimuksen teorianmallista löydettyjä hyviä elementtejä, mutta sieltä on uupunut myynnin ja markkinoinnin proaktiivinen toiminta. Lisäksi käytännön järjestelyt ovat olleet huolenaihe yritykselle aikaa vievän prosessin takia. Tutkimuksessa aiemmin mainittuihin kehitysideoihin tukeutuen väitän, että tilauskurssien myyntiprosessista voi saada toimivamman ja samalla tilauskurssien myyntiä saataisiin lisättyä.

9 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni lähestyessä valmistumista olen sekä helpottunut että onnellinen. Aloitin työn teon varsinaisesti huhtikuussa 2016. Ennen työn aloittamista olin laatinut aikataulun ja työjärjestyksen työn tekoani varten. Tavoitteena minulla oli saada opinnäytetyö valmiiksi elokuussa 2016, mutta en aivan yltänyt tavoitteeseeni. Yksi syy tähän oli, että en pitäytynyt täysin aikataulussa motivaatioon liittyvistä syistä. Opinnäytetyön alussa en myöskään ollut aivan varma, mitä olen edes tekemässä. Hankittuani riittävästi kirjallisuutta ja konsultoituani kohdeyrityksen toimitusjohtajaa sain lopulta käsityksen siitä, mitä minun tulisi tehdä.

Työharjoitteluni aikana olin jo ensikosketuksessa myyntiprosessiin Alertum Oy:ssä, mutta opinnäytetyö antoi mahdollisuuden tarkastella omaakin tekemistäni hieman eri näkökulmasta. Esimerkiksi tajusin itse panostaneeni työharjoittelun edetessä prospektointiin, ja teoriaan tutustuessani ymmärsin myös sen tärkeyden, jos itse haluaa helpottaa myyntiprosessin etenemistä ja sujuvuutta.

Aloittaessani opinnäytetyötäni asetin itselleni tavoitteekseni arvosanan kolme (3). Koska olin opinnoissani keskittynyt hieman enemmän markkinointiin, tiesin, että myyntiprosessin kehittäminen olisi minulle uusi aluevaltaus ja samalla suuri haaste. Aikataulusta myöhästyminen on yksi asia, mihin en ole tyytyväinen, mutta toisaalta itse opinnäytetyön tekeminen työharjoittelujakson jälkeen auttoi myös tarkastelemaan kohdeyritystä ulkopuolelta. Jos olisin tehnyt opinnäytetyöni samanaikaisesti työharjoitteluni kanssa, voi olla, että teorian peilaaminen haastattelutuloksiin olisi jäänyt pinnallisemmaksi.

Aloitin aihealueen pohtimisen jo helmikuussa ja alustavat käsitykset työni aiheesta minulla oli jo maaliskuussa. Parin kuukauden tuskailun jälkeen sain opinnäytetyöni rungon valmiiksi ja ensimmäiset kappaleet kirjoitettua.

Olen tyytyväinen tämän työn empiiriseen osioon. Koin etenkin empiirisen osion haastavaksi osa-alueeksi tässä työssä, sillä en ollut koskaan aikaisemmin suorittanut laadullista tutkimusta. Haastattelut ja niihin laaditut kysymykset antoivat minulle tärkeää tietoa kohdeyrityksen tilauskurssien myyntiprosessista. Haastattelujen litteroinnin jälkeen työn saattaminen loppusuoralle oli suoraviivaista. Olen hieman pettynyt siihen, että minulla ei ollut antaa mullistavia kehitysideoita myyntiprosessiin liittyen, mutta toivon, että tutkimukseni antaa uutta suuntaa tai näkökulmaa yrityksen johdolle.

Parannettavaa minulla olisi ollut teoriaosuudessa. Koen, että lähdekirjallisuuteni olisi voinut olla hieman laajempi. Aihealueen keskittyessä kuitenkin näin pieneen prosessiin,

en osaa sanoa, olisiko laajempi kirjallisuus lopulta tuonutkaan merkittävää lisäinformaatiota.

Näin loppusuoran häämöttäessä voin todeta, että ei tämä opinnäytetyö ollutkaan niin vaativa tehtävä. Loin omalla asenteellani turhia vaikeuksia tätä työtä kohtaan. Väitän, että panostamalla tähän työhön enemmän jo alussa olisin saanut tämän tutkimuksen hoidettua huomattavasti nopeammin. Suuret kiitokset kuuluvat ystäväilleni ja perheelleni, jotka tukivat minua tässä työssä. Heidän tukensa auttoi minua palaamaan tämän työn äärelle.

Lähteet

Aineiston hallinnan käsikirja 2016. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely.

Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html> .

Luettu 25.9.2016

Curiousrubik. The need for the integration of crm in sales and marketing departments.

Luettavissa: <http://netsuiteblogs.curiousrubik.com/the-need-for-the-integration-of-crm-in-sales-and-marketing-departments> Luettu 21.8.2016

Donaldson, B. 2007. Sales Management – Principles, Process and Practice. Third Edition. Palgrave Macmillan 2007

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2010. Tutki ja Kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy 15.-16. painos 2010.

Hubspot, 2016. What is Sales Process. Luettavissa: <http://www.hubspot.com/sales/sales-process> . Luettu 25.9.2016

Keskinen, T., Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa – tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Talentum 2013.

Kärnä, E. 2010. Tehoa myyntiin: teemaryhmäjulkaisu

Mattson, J., Parvinen, P. 2011. Best Cases in B2B Sales Management. The Federation of Finnish Technology Industries

Nissilä, T., Storbacka, K. 2013. Lean Sales – More sales with less selling. Talent Vectia Ltd. 2013.

Plaksij, Z. 2016. Why sales people need crm. Luettavissa:

<http://www.superoffice.com/blog/why-sales-people-need-crm/>

Luettu 21.8.2016

Rubanovitsch, M., Valorinta, V., 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. OTAVAN KIRJAPAINO OY 2009.

Roune, T., Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin – Business-to-Business ratkaisumyynti. 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy 2008.

Schildt, H. 2016. Yritysten syytä päästä irti salailun kulttuurista. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tebatti/puheenvuoro/yritysten-syyta-paasta-irti-salailun-kulttuurista-6556202> Luettu 10.8.2016

Tanner, J., Honeycutt E., Erffmeyer, R. 2009. Sales Management – Shaping Future Sales Leaders. Pearson International Edition 2009.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. RT-Print Oy 2004.

Vuorio, P. 2015. Myynni kultainen kirja – Aktiiviseen henkilökohtaiseen myyntiin. Hansaprint 2015

Weitz, B., Castleberry, S., Tanner, J. 2009. Selling – Building Partnerships. Seventh Edition. McGraw – Hill International Edition 2009.

Liitteet

Toimitusjohtajan haastattelu (Liite 1).

Yrityksen tausta: (Haastateltavana yrityksen toimitusjohtaja Riku Aho – 19.9.16)

1. Kysymys: Milloin yritys on perustettu?

1. Vastaus: Yritys on perustettu kesällä 2009. Perustajina tuolloin olivat Sebastian Lönnqvist ja Eila Isotalus. Hetkeä myöhemmin Timo Isotalus otettiin mukaan yrityksen toimintaan ja hänet nimitettiin toimitusjohtajaksi.

2. Kysymys: Mikä oli yrityksen strategia tai kohdeasiakkaat alussa?

2. Vastaus: Yritys perustettiin vastaamaan kansallisgallerioiden ja kulttuurihistoriallisten kohteiden työntekijöiden turvallisuuskoulutustarpeisiin. Tällöin luotiin uusi tutkinto: Näyttelyvalvojan tutkinto (NVT), mikä on Alertum Oy:n lanseeraama.

- kansallisgalleriasta ja kulttuurihistorialliset kohteet tarvitsivat turvallisuuskoulutuksia niiden työntekijöille
- Näyttelyvalvojan tutkinto (NVT)

2. Kysymys: Montako työntekijää teillä oli aluksi?

2. Vastaus: Alussa yrityksessä oli kolme työntekijää

3. Kysymys: Montako työntekijää teillä on nyt?

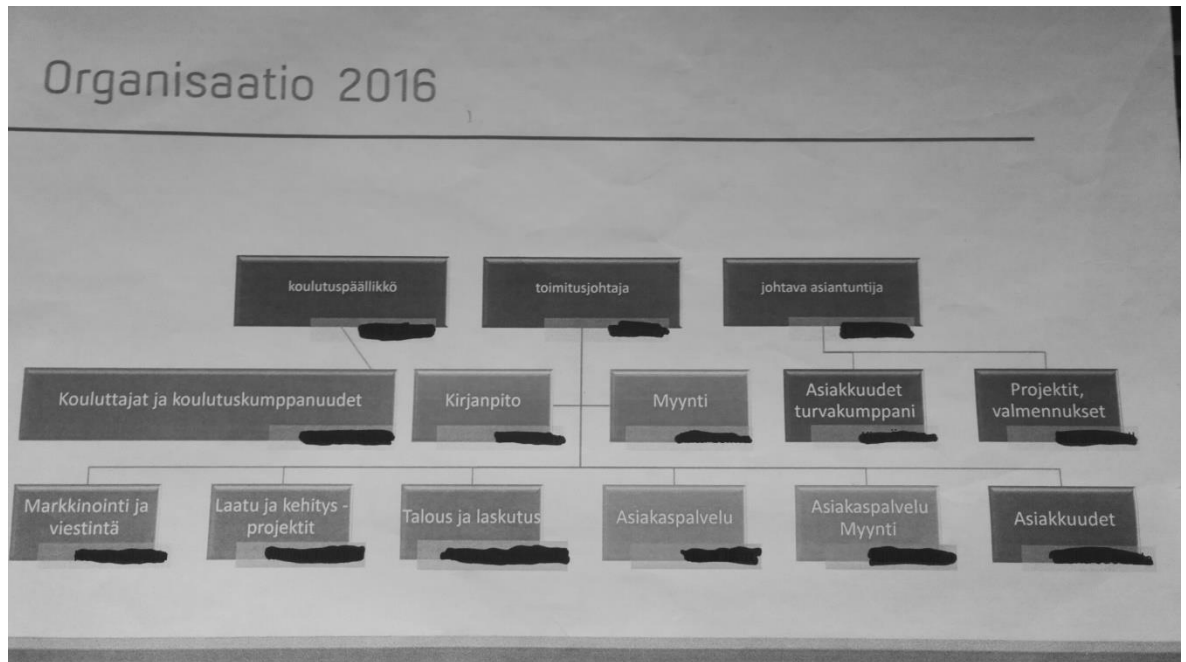
3. Vastaus: Nykyään yrityksellä toimistolla on kymmenen työntekijää.

4. Kysymys: Entä kuinka monta kouluttajaa teillä on työsopimuksessa?

4. Vastaus: Noin 60-70 turvallisuusalan kouluttajaa, joista kahdeksan on työsopimuksen alaisessa työsuhteessa. Loput kouluttajat ovat alihankinnan kautta hankittuja.

5. Kysymys: Millainen on Alertum Oy:n organisaatorakenne vuonna 2016?

5. Vastaus: Organisaatorakenne ja sen kehittäminen on meillä vielä kesken. Tämä pätee etenkin myyntiorganisaatioon. Annan sinulle kaavion, missä näkyy Alertumin organisaatorakenne vuodelta 2016.



Kuten sanoin, organisaatorakenne on murroksessa, mutta tämä antaa suuntaa yrityksen organisaatorakenteesta.

6. Kysymys: Millainen on yrityksen visio?

6. Vastaus: Luoda osaamisella maailman turvallisin yhteiskunta.

7. Kysymys: Millainen on Alertum Oy:n liikeidea – ja ansaintalogiikka?

7. Vastaus: Haluamme tarjota laajalla otannalla avoimia turvallisuuskoulutuksia. Lupaamme, että koulutukset pidetään, niihin voi osallistua kuka tahansa ja ilmoittautumisen tulee olla helppoa ja nopeaa.

Tätä kautta pyrimme saamaan mahdollisimman isot osallistujamäärät kurseille. Järjestämme avoimia koulutuksia säännöllisesti Suomessa 25 eri paikkakunnalla. Kurssitarjontamme kattaa kaiken kaikkiaan 25 erilaista työelämän lyhytkoulutusta. Niistä yleisimpiä ovat kuljettajan ammattipätevyyden jatkokoulutukset, työturvallisuuskoulutukset, tilityökoulutukset sekä ensiapukoulutukset.

Lyhytkoulutuksien lisäksi tarjoamme asiakkaillemme muita palveluita, minkä avulla turvataan/koulutetaan asiakkaiden henkilöstöä ja työpaikkoja.

Ansaintalogiikkoja on useita: Avoimille kursseille on asetettu osallistujamäärälliset tavoitteet. Kun tavoitemäärä on saavutettu, kurssien kiinteät kustannukset on katettu ja siitä yli tulevat osallistujat ovat lisätienestiä yritykselle.

Tilaukskurssien kohdalla tavoitteena on vakuuttaa potentiaalinen asiakas tuotteesta ja saada myytyä kyseinen kurssi. Tilaukskurssija järjestetään pääsääntöisesti asiakkaan pyynnöstä tai sopimuksien mukaan sopimusasiakkaille.

8. Kysymys: Millainen myyntiorganisaatio Alertumilla on tällä hetkellä?

8. Vastaus: Myyntiorganisaatio koostuu viidestä henkilöstä. Näistä kaksi ovat yrityksen johtotehtävissä ja he käyttävät puolet työajastaan myyntitehtäviin. Jäljellä olevat kolme myynnin edustajaa vastaavat palveluiden, kurssien myynnistä ja suurasiaakkaista.

9. Kysymys: Millainen markkinointiorganisaatio Alertumilla on tällä hetkellä?

9. Vastaus: Markkinointi on käytännön tekeminen on pitkälti ulkoistettu. Markkinoinnista ja viestinnästä vastaa yksi työntekijä. Muihin markkinointi ja viestintätehtäviin yritys hakee alihankintana apua mainostoimistoilta, viestintätoimistoilta, graafikoilta ja verkkopalvelujen asiantuntijoilta.

10. Kysymys: Millainen ilmapiiri yrityksellä on tällä hetkellä?

10. Vastaus: Työilmapiiri on kaiken kaikkiaan hyvä. Yritys on kasvustrategiansa takia murrosvaiheessa, mikä luo hieman odottavaa ilmapiiriä työpaikalle. Yrityksessä kehitetään tällä hetkellä uusia palveluita, verkkopalveluita, mobiiliapplikaatiota ja näiden lisäksi ydinliiketoimintaa päivitetään. Tavoitteena on tietenkin liiketoiminnan kasvu ja positiivisen tuloksen saavuttaminen. Tavoitteet ovat asetettu korkealle, mutta niin niiden tuleekin olla. Tärkeintä on keskittyä omaan työntekoon ja uskoa siihen, että kova työ tuottaa tulosta.

11. Kysymys: Millaisia asiakkaita yrityksellä on tällä hetkellä?

11. Vastaus: Rakennusalan keskisuuret yritykset ovat yrityksen isoimpia asiakkaita. Seuraavaksi suurimpia asiakkaita meillä on teollisuusosalta. Tämän alan yritykset ovat vuorostaan suuria yrityksiä. Viimeisenä tärkeänä asiakasryhmänä on kuljetus- ja logistiikka-alan keskisuuret yritykset.

Tilauskurssien Myyntiprosessista:

12. Kysymys: Miten tilauskurssien myyntiä hoidetaan nyt?

12. Vastaus: Yrityksen nykyiseen tilaan ja toimintaan nähden tyydyttävästi. Järjestämme vuodessa noin 400 tilauskoulutusta vuodessa. Tilauskurssit ovat tärkeä osa liiketoimintaamme. Se luo tärkeää tilauskantaa ja liikevaihtoa. Sitä on syytä kehittää, koska asiakkailta tulee indikaatioita, että räätälöityjä kurssseja tarvitaan jatkuvissa määrin enemmän. Jotta voimme vastata nousevaan kysyntään, on tilauskurssien myyntiprosessin kehittäminen meille tärkeää.

13. Kysymys: Miksi tämän myyntiprosessin kehittäminen on tarpeen?

13. Vastaus: Kuten jo mainitsin, kysyntä räätälöidyille kurssseille on kasvussa. Tällä hetkellä organisaatio ja järjestelmät eivät tue tilauskurssien myyntiprosessiä. Tilauskurssien järjestäminen on enemmän aikaa vievää ja vaikeampaa suhteessa avoimien kurssien toteuttamiseen. Haluamme löytää tehokkaamman ratkaisun ja toimivan käytännön tilauskurssien järjestämiselle.

14. Kysymys: Mitä odostat tutkimuksesta, sen tuloksesta tai mahdollisesti kehitysideasta?

14. Vastaus: En odota suuria yllätyksiä. Toivon tietenkin, että työ tuo uutta näkökulmaa tilauskurssien hoitamiseen ja järjestelyyn. Konkreettiset kehitysideat tilauskurssin myyntiprosessiin ovat tervetulleita.

Strukturoidut haastattelut (Liite 2).

Jätetty tyhjäksi.