



SAVONIA

- VALITSE KOHDE. - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

HENKILÖSTÖ- KOULUTUTUKSEN MYYNTI KAINUUN AMMATTIOPI- TOSSA

TEKIJÄ: Mervi Manninen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Työn tekijä Mervi Manninen	
Työn nimi Henkilöstökoulutuksen myynti Kainuun ammattiopistossa	
Päiväys	22.12.2014
Sivumäärä/Liitteet	70/4
Ohjaajat Antti Iire ja Virpi Laukkanen	
Toimeksiantaja Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos, Kainuun ammattiopisto	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena on henkilöstökoulutuksen myynti Kainuun ammattiopistossa. Teoria pohjautuu myyntiin, myynnin johtamiseen, tuotteistamiseen ja asiakkuuksiin. Asiakkaat ovat Kainuun ammattiopistolle tärkeitä, niin tutkintoon johtavassa koulutuksessa kuin henkilöstökoulutuksessa. Henkilöstökoulutuksen myyntityö kuuluu opettajan työtehtäviin, sitä ohjaa esimies. Kainuun ammattiopiston arvot ovat: ammattitaito, asiakaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus, työelämälähtöisyys ja vastuullisuus. Toimintaa ohjaa strategiatyössä tulokortti.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos, Kainuun ammattiopisto. Tutkimuskysymys on: Miten Kainuun ammattiopiston osaaminen ja kainuulainen matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaiden henkilöstökoulutuksen tarpeet saadaan kohtaamaan? Alaongelmana on: Miksi Kainuun ammattiopistossa tulee tehdä henkilöstökoulutuksen myyntiä esimiehen, opettajan ja asiakkaan näkökulmasta?</p> <p>Tutkimusote on laadullinen. Tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Aineiston hankinta tapahtui teemahaastatteluna Kainuun ammattiopiston esimiehille (4:lle) yksilöhaastatteluna ja matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opettajille (14:lle) ryhmähaastatteluna, sekä kyselynä (8:lle) kainuulaiselle matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaalle.</p> <p>Tuloksista selvisi, että Kainuun ammattiopistossa strategia on henkilöstökoulutuksen osuudessa kirjattu laaja-alaisesti. Kainuun ammattiopiston ja työelämän asiakkuussuhteet ovat hyvät niissä kohteissa, joissa on työssäoppijoita. Kainuun ammattiopistolta puuttuu selkeä asiakaslähtöinen ajattelutapa ja siihen liittyvä tietojärjestelmä. Esimiehen rooli henkilöstökoulutuksen myynnissä on, että vastuu kuuluu koulutuspäällikölle, heidän tehtävä on tuoda henkilöstökoulutuksen myynti strategiasta opettajille. Esimiesten mielestä opettajilla on substanssiosaamista, mutta opettajien mielestä osalta substanssiosaaminen puuttuu. Kainuulaiset matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaat ostavat henkilöstökoulutusta, mutta vain yksi organisaatio ostaa palvelun Kainuun ammattiopistolta. Myyntiprosessissa yhteydenotto asiakkaaseen tapahtuu opettajalähtöisesti työssäoppimisen yhteydessä. Asiakkaiden mielestä koulutukset tulisi tuotteistaa. Hyötyjen esittelyssä opettajan vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys. Tarvekartoitukseen ei tarvita erillistä tietokoneohjelmaa, mutta selkeä ohjeistus tarvitaan. Jälkimarkkinoinnilla on tärkeä rooli, koulutuspalautteella on suuri merkitys ja lisämyynti tulisi tehdä puolen vuoden kuluttua koulutuksesta.</p> <p>Työn tärkeimmät johtopäätökset ovat, että opettajan työnkuva tulee tulevaisuudessa muuttumaan. Henkilöstökoulutuksen myynnille KAO:ssa tulee laatia ohjeistus, miten työtä toteutetaan. Kainuulaiset matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaat kouluttavat henkilöstöään.</p>	
Avainsanat Myynti, myynnin johtaminen, asiakkaat ja tuotteistaminen	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author Mervi Manninen			
Title of Thesis Providing Personnel Training in Kainuu Vocational College			
Date	22.12.2014	Pages/Appendices	70/4
Supervisors Antti Iire and Virpi Laukkanen			
Client Organisation /Partners Kajaani Educational Enterprise, Kainuu Vocational College			
<p>Abstract</p> <p>The thesis theme is providing personell traning in Kainuu Vocational college.The theory is based on sales, sales management, commercialization, and customer relationships. Customers are important to Kainuu Vocational College in studies for vocational qualifications as well as in personnel training. Offering personnel training is one of teacher's assignments, and it is supervised by managers. The key values in Kainuu Vocational College are professional skills, customer and working life orientation, reliability and social responsibility. Kainuu Vocational College uses BSC as an implementation of strategy.</p> <p>The thesis is commissioned by Kajaani educational enterprise, Kainuu Vocational College. The research question is: How can of Kainuu Vocational College's know-how meet the needs for personnel training of customer companies, working on field of tourism, catering or domestic services. The sub-problem is: Why should Kainuu Vocational College offer personnel training?</p> <p>The research is qualitative. The research strategy is a case study. The research material was gathered from thematic interviews. There were individual interviews taken place for four managers and a group interview for fourteen teachers in Kainuu Vocational College, and also a form interview for eight customers in the field of tourism, catering and domestic services.</p> <p>The results showed, that the section of personnel training in Kainuu Vocational College's strategy is recorded widely. Kainuu Vocational College has good customer relationships with those companies, who offer places for on-the-job training and learning. There is no clear customer-driven approach or software related to selling personnel trainings in Kainuu Vocational College. Management's role in sales of personnel training is following: The head of division carries the responsibility for providing the personnel training and it is their task to transfer the sales of personnel training from strategy to use of teachers. Managers felt, that teachers have competences to sell personnel training, but teachers felt, that not all of them are competent. Companies in the field of tourism, catering and domestic services do buy personnel training, but only one company does buy it from Kainuu Vocational College. In the sales process contacting the customer happens when teachers visit on-the-job learning/training places. Customers prefer trainings to be commercialized. When presenting the benefits of trainings, teacher's interactive skills are of great importance. When mapping out the needs for personnel training, there is no need for specific software, but clear instructions are needed. Follow up marketing plays an important role, as well as does collecting feedback from trainings. After sales marketing should be made within 6 months after the training.</p> <p>The most important conclusions are that teacher's job description will change in future. There is a demand to draw the guidelines how to sell personnel trainings in Kainuu Vocational College. Companies in the field of tourism, catering and domestic services in Kainuu region do train their staff.</p>			
Keywords Sales, sales management, customers, commercialization			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
1.1	Tausta.....	3
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	3
1.3	Tutkimuksen eteneminen	3
1.4	Tutkimuksen keskeiset termit	4
1.5	Tutkimusraportin rakenne.....	5
2	KAJAANIN KAUPUNGIN KOULUTUSLIIKELAITOS	6
2.1	Kajaanin kaupunki.....	6
2.2	Kainuun ammattiopisto.....	8
2.3	Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	9
3	ASIAKKUUS.....	10
3.1	Asiakkaat.....	10
3.2	CRM ja asiakkuuksien hallinta	11
3.2.1	Kumppanuus.....	12
3.2.2	Segmentointi	13
4	TUOTTEISTAMINEN.....	15
4.1	Tuotteistaminen.....	15
4.2	Tuotteistamisprosessi	15
4.3	Tuotteistamisella menestykseen.....	16
4.4	Tuotteistuksen jaottelu.....	18
5	MYYNТИ JA MYYNТИTAPAHTUMA.....	21
5.1	Myynti.....	21
5.2	Vuorovaikutuksen merkitys myyntitilanteessa	23
5.3	Henkilökohtainen myyntityö.....	24
5.4	Myyntitapahtuma	25
5.4.1	Ennakkovalmistautuminen, yhteydenotto ja ensikohtaaminen	26
5.4.2	Tarvekartoitus.....	27
5.4.3	Hyötyjen esittely	28
5.4.4	Kieltävän vastauksen taklaaminen	28
5.4.5	Kaupan päättäminen	29
5.4.6	Sopimus, lisämyynti ja seuranta	30

5.5	Jälkimarkkinointi	31
6	ESIMIES	32
6.1	Esimiestyö	32
6.2	Esimies valmentajana	34
6.3	Myynnin esimies	36
6.4	Esimiehelle mallit myyntiin.....	37
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMIEN VALINNAN PERUSTEET	42
7.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	42
7.2	Tutkimusstrategiat	43
7.3	Aineiston hankinta	43
7.4	Aineiston analyysimenetelmät.....	46
8	TUTKIMUSTULOKSET	49
8.1	Asiakkuudet.....	49
8.2	Rooli henkilöstökoulutuksen myynnissä	50
8.3	Myynnin vaiheet.....	51
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	53
9.1	Strategia, asiakkuudet ja asiakkuudenhallinta	53
9.2	Rooli myynnissä ja kumppanuus	55
9.3	Myynnin vaiheet.....	58
9.4	Keskeisimmät tulokset tutkijan näkökulmasta	60
10	POHDINTA.....	62
10.1	Tavoitteet.....	62
10.2	Tuloksien analysointi	62
10.3	Tutkimusmenetelmät ja tulosten luotettavuus.....	63
10.4	Tulosten hyödyntäminen	64
10.5	Jatkokehittäminen ja loppusanat.....	64
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	66
	LIITE 1: HAASTATELTAVALLE LÄHETETTÄVÄ RUNKO ENNEN HAASTATTELUA	71
	LIITE 2: KYSYMYKSET HAASTATELUSSA	72
	LIITE 3: KYSELYLOMAKE.....	73
	LIITE 4: ASIAKKAIDEN KYSELYLOMAKKEEN TULOKSET	76

1 JOHDANTO

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön toimeksiantaja, tavoitteet, opinnäytetyön eteneminen sekä keskeiset käsitteet.

1.1 Tausta

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos, johon kuuluu Kainuun ammattiopisto (KAO) ja Kajaanin lukio. Kainuun ammattiopisto järjestää toisen asteen koulutusta sekä nuorille että aikuisille opiskelijoille. Opinnäytetyö tehtiin Kainuun ammattiopistolle. Opinnäytetyön keskeisimpänä käsitteenä on henkilöstökoulutus. Henkilöstökoulutus on työnantajan maksama koulutus, jonka sisältö liittyy työhön. Kestoltaan henkilöstökoulutus on yleensä muutaman päivän. Opinnäytetyön tutkimuksen aiheena on henkilöstökoulutusten myynti. Tutkimus toteutettiin matkailu-, ravitsemis- ja talousalalle. Kainuussa matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaita on noin 60. Asiakkaat muodostuvat julkisista sekä yksityisistä organisaatioista. Ammatillisen oppilaitoksen näkökulmasta henkilöstökoulutuksen myynnistä ei ole saatavilla aikaisempaa tutkimusaineistoa. Työskenteleen Kainuun ammattiopistossa opettajana matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tutkimuksellinen tavoite on selvittää henkilöstökoulutuksen osa-alueita asiakkuuden, esimiehen ja opettajan roolin ja myynnin vaiheiden näkökulmasta. Tutkimuksen aineisto kerättiin KAO:n esimiehiltä ja opettajilta haastatteluna ja kainuulaisilta asiakkailta kyselynä. Tutkimus koskee matkailu-, ravitsemis- ja talousalaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Tutkimuskysymys: Miten Kainuun ammattiopiston osaaminen ja kainuulainen matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaiden henkilöstökoulutuksen tarpeet saadaan kohtaamaan?
2. Alaongelmana on miksi Kainuun ammattiopistossa tulee tehdä henkilöstökoulutuksen myyntiä esimiehen, opettajan ja asiakkaan näkökulmasta?

1.3 Tutkimuksen eteneminen

Opinnäytetyö on laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus. Tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Aineisto kerättiin KAO:n esimiehiltä ja opettajilta haastatteluna ja kainuulaisilta asiakkailta kyselynä. Aikaisempaa kerättyä aineistoa henkilöstökoulutuksen myynnistä ei Kainuun ammattiopistossa ole. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina: yksilöhaastatteluina esimiehille (yhteensä neljälle) ja matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opettajille kolmena ryhmähaastatteluna sekä yhtenä yksilöhaastatteluna. Yhteensä haastateltavia opettajia oli 14. Kysely tehtiin matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaille, yhteensä kahdeksalle. Kysely tehtiin Kainuussa toimiville organisaatioille, mukana on yksityisiä sekä julkisia organisaatioita matkailu-, ravitsemis- ja talousalalta. Organisaatioiden henkilökunnan määrät vaihtelivat viidestä kahteensataanviiteenkymmeneen työntekijään.

Aikataulullisesti opinnäytetyö eteni siten, että ideapaperi, aiheanalyysi ja työsuunnitelmat tehtiin elokuukuussa 2013. Teoreettinen viitekehys kirjoitettiin marraskuun 2013 ja maaliskuun 2014 välillä. Haastattelut tehtiin huhti–toukokuussa 2014. Aineisto litteroitiin ja tulokset kirjoitettiin heinä–elokuussa 2014. Lopullinen työ valmistui tammikuussa 2015.

1.4 Tutkimuksen keskeiset termit

B2B tarkoittaa yritykseltä yritykselle myyntiä (Leppänen 2007, 82).

C&Q järjestelmä on maksullinen henkilöstön osaamisen kartoittamisen työväline (C&Q Systems 2014).

CRM (Customer Relationship Management) eli asiakkuusajattelu (Raatikainen 2008, 36).

Henkilöstökoulutus eli koulutus, jonka maksaa työnantaja. Jos työntekijä osallistuu koulutukseen työajan ulkopuolella, kyseessä ei ole henkilöstökoulutus. (Tilastokeskus 2014.) Henkilöstökoulutus on lyhytkestoista täydennyskoulutusta omalla työpaikalla tai oppilaitoksessa (Opetushallitus 2014a). Koulutukseen osallistumisesta työnantaja maksaa työntekijälle palkkaa tai korvaa osallistumisen vapaana. Henkilöstökoulutus on yleensä työtehtävien vaatimusten mukaista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014.)

Mammutti on Kainuun ammattiopiston opetuksensuunnittelutiedosto, joka on excel-taulukon muotoinen. Järjestelmään syötetään suunnitellut työtunnit työntekijätasolla yhdeksi lukukaudeksi kerrallaan, 1.8.–31.7 väliselle ajalle. (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014e.)

Marketing spirit tarkoittaa markkinointihenkeä ja sen tavoitteena on saada tehokkaasti mielekkäitä asioita itsestä esille (Parvinen 2008, 36).

Myynnin ja markkinoinnin ero. Markkinointi tarkoittaa monistettua myyntipuhetta. Markkinoinnin tarkoitus on tehdä myyntiä, viestiä monistetaan kustannustehokkaasti. Markkinointi ei saa olla liian monimutkaista. Monistettu markkinointikirje menee hukkaan, jos et tiedä miten markkinointikirjeessä olevaa tuotetta käytetään. (Parantainen 2007a, 54.)

Prospekti ei ole vielä asiakas, mutta hänet on tunnistettu (Raatikainen 2008, 36).

Prospektointi eli potentiaalisten asiakkaiden kartoitus (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 43).

Suspekti ei ole vielä asiakas, eikä siitä ole tietoja asiakasrekisterissä (Raatikainen 2008, 36). Orastava asiakasprojekti on suspekti (Laine 2008, 40–43).

TOP-verkkopalvelu on työnantajien, opiskelijoiden ja opettajien käyttämä järjestelmä. Järjestelmästä eri käyttäjäryhmät saavat tietoa työssäoppimisesta, sopimuksista, yhteistyökumppaneista sekä ajankohtaisista työssäoppimiseen liittyvistä asioista. Kainuun ammattiopistossa on TOP-verkkopalvelu käytössä. (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014i.)

Tunneäly tarkoittaa olemassa olevia henkilökohtaisia, tunneperäisiä ja sosiaalisia kykyjä ja taitoja, jotka vaikuttavat yksilön selviytymiseen ympäristön paineista ja vaatimuksista (Aaltonen 2013, 9).

Tuotteistaminen on uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen ja tuominen markkinoille. Tuotteistuksen tavoitteena on tehdä kilpailukykyinen tuote. Tuote on suunniteltu tarkkaan, jolloin epäonnistumisen riski pienenee. Tuotteistamisella saadaan hyvä kuva tuotteen hinta-laatu- suhteesta. Tuotteistamisessa huomioidaan vertailukelpoisuus. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014.)

Tutkintotilaisuus on tapahtuma tai tilanne, jossa näyttötutkinnon suorittaja osoittaa tutkinnon perusteissa vaadittavan ammattitaidon tutkinnon osittain (Opetushallitus 2014b).

Wilma on oppilaitoksen henkilökunnan, opiskelijoiden sekä huoltajien käyttämä sähköinen järjestelmä tiedottamiseen. Wilmalla valitaan suoritettavat kurssit, arvioinnit, poissaolot sekä työjärjestykset. (StarSoft 2014.)

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Teoriaosuudessa on kuvattu Kainuun ammattiopiston keskeisimmät sisällöt henkilöstökoulutuksen osalta. Teoriassa on kuvattu myynnin vaiheet, asiakkaat ja asiakkuuksien hallinta. Asiantuntemusta voidaan tuotteistaa koulutustuotteiksi, mikä on kuvattu myös teoriaosuudessa. Johtaminen on keskeisessä roolissa teoriassa, ja johdolle on esitetty erilaisia työkaluja myynnin johtamiseen.

Tutkimusmenetelmäosiossa perustellaan tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys sekä tutkimusstrategiat. Tutkimusstrategia on laadullinen ja tapaustutkimus. Aineiston analyysimenetelmät - alaluvussa perustellaan, miksi laadullinen aineisto on analysoitu tiivistämällä ja teemoittelemalla.

Tutkimustulosten haastattelut on teemoiteltu tekstimuotoon ja kyselyiden tulokset ovat taulukko- muodossa. Johtopäätöksissä on peilattu edellisiä tutkimuksia ja tuloksia sekä tehty johtopäätökset tutkimuksesta. Pohdinnassa on tutkijan omaa pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta sekä jatko- tutkimuksen aiheista.

2 KAJAANIN KAUPUNGIN KOULUTUSLIIKELAITOS

Tässä luvussa avataan Kainuun ammattiopiston koulutusliikelaitoksen organisaatio ja keskeiset strategiset näkökulmat henkilöstökoulutuksen myynnin osalta. Tulosityksikkö on hyvinvointi ja palvelu. Koulutusaloista syvennyttään matkailu-, ravitsemis- ja talousalaan.

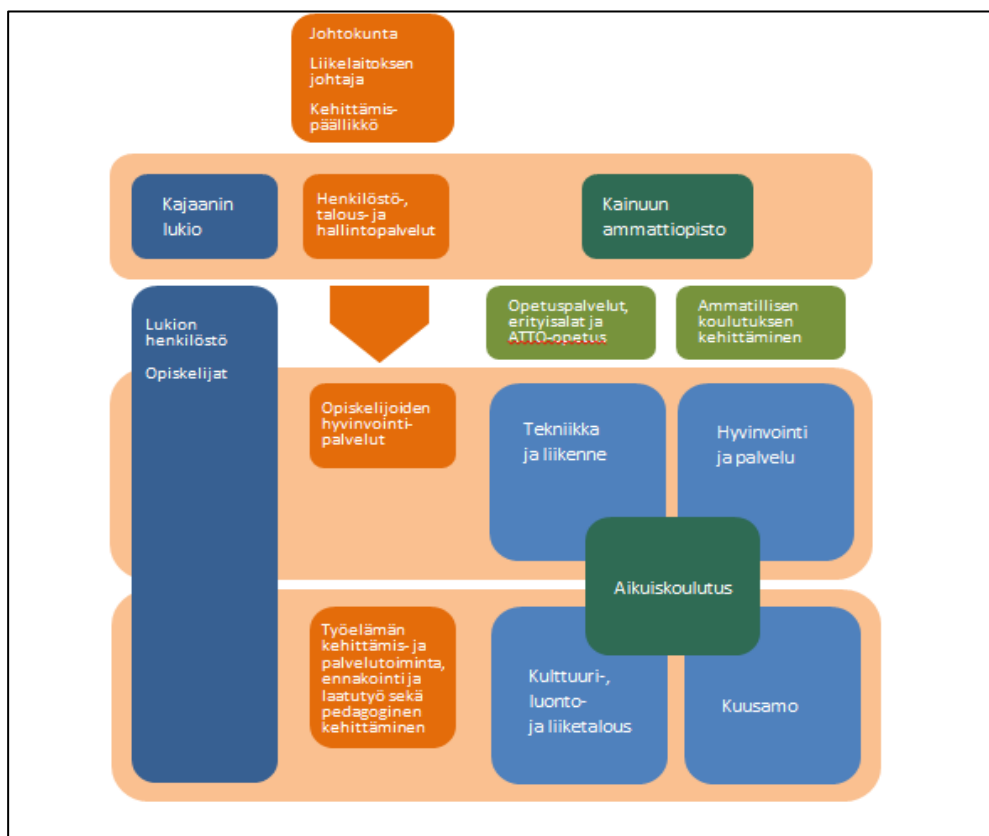
2.1 Kajaanin kaupunki

Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos on yhteiskuntaa varten. Kajaanin kaupungilla on velvollisuus vastata toisen asteen koulutuksesta. Koulutusliikelaitos saa rahoituksen valtion yksikköhintarahoituksesta ja oman toiminnan tulorahoituksesta. Ammatillisen lisäkoulutuksen järjestäminen ja oppisopimuskoulutus kuuluvat vapaaehtoiisiin palveluihin. Ammatillinen koulutus toimii liiketoimintaperiaatteella ja tulostavasti. (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014d.)

Kajaanin kaupungin strategiassa vuosille 2013–2018:

- Arvoina ovat oikeudenmukaisuus, suvaitsevaisuus, turvallisuus ja luottaminen tulevaisuuteen.
- Perustehtävänä on turvata hyvinvoinnin perusta ja luoda edellytykset ihmisten ja yritysten menestymiselle sekä viihtymiselle Kajaanissa ja Kainuussa.
- Visiona vuoteen 2018 on olla luovuuden, osaamisen ja vaivattoman arjen kaupunki. (Kajaanin kaupunki 2014.)

Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitoksen muodostavat Kajaanin lukio ja Kainuun ammattiopisto (KAO). Kainuun ammattiopistossa järjestetään tutkintoon johtavaa koulutusta sekä lisä- ja henkilöstökoulutusta. Kainuun ammattiopisto järjestää koulutusta valtakunnallisesti. Toimipisteet ovat Kajaanissa, Kuhmossa, Kuusamossa, Suomussalmella ja Vuokatissa, lisäksi Sotkamossa ja Vantaalla on aikuiskoulutuksella toimipisteet. Ammatillisessa perusopetuksessa opiskelee vuosittain noin 2600 nuorta ja aikuista. Muussa aikuiskoulutuksessa on noin 5000 aikuisopiskelijaa, joista noin 500 on oppisopimusopiskelijoita. Työntekijöitä on 460 ja liikevaihto 43,6 miljoonaa euroa (2013). Liikelaitoksella on oma johtokunta, joka toimii kaupunginhallituksen alaisuudessa. (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014b.) Kuviossa 1 on Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitoksen organisaatiokaavio.



KUVIO 1. Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitoksen organisaatiokaavio 1.1.2013 alkaen (Kainuun ammattiopisto –liikelaitos 2014g).

Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos järjestää ammatillista ja lukiokoulutusta. Kuviossa 1 havainnollistetaan koulutusliikelaitoksen organisaatorakenne. Ylintä päätösvaltaa käyttää kaupunginvaltuusto. Kaupunginhallitus johtaa Kajaanin yleistä hallintoa, valmistelua ja täytäntöönpanoa. Kaupunginhallitus päättää koulutusliikelaitoksen johtokunnan asettamisesta ja johtokunta toimii kaupunginhallituksen alaisuudessa. Koulutusliikelaitoksen johtokunta edistää, ohjaa ja valvoo koulutusliikelaitoksen toimintaa. Kainuun ammattiopiston johto on rehtorilla. KAO:n sisällä toimii viisi tulosityksikköä, joita johtavat koulutusjohtajat ja koulutuspäälliköt vastaavat operatiivisesta toiminnasta. Kuviossa 1 on havainnollistettu operatiivinen toiminta. (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014c.)

Tulosityksiköissä on huomioitu henkilöstön osaaminen ja tilojen laitteiden tehokas hyödyntäminen. Koulutusliikelaitos saa rahoituksen valtion yksikköhintarahoituksesta sekä oman toiminnan tulorahoituksella. Oman toiminnan tulorahoitukseen kuuluvat lyhytkoulutukset eli henkilöstökoulutukset, myytävät palvelut sekä työvoimapolitiittiset koulutukset. (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014f.)

Koulutuspalveluita tarjotaan väestön ja työelämän kysyntää vastaan. Kainuussa peruskoulun päättävälle tulisi olla toisen asteen koulutuspaikka. Ammatillista koulutusta tarjotaan ilman tutkintoa oleville ja alan vaihtajille. Yrityksille tarjotaan lisä- ja täydennyskoulutuksia. Palveluiden laatutekijöinä ovat ajantasaiset koulutuspalvelut ja tyytyväiset asiakkaat. Henkilöstö on osaava, joustava, kehittymishaluinen, sitoutunut ja hyvinvoiva, ja sillä on yrittäjämäinen asenne. Johto on osallistuva. (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014d.)

2.2 Kainuun ammattiopisto

Kainuun ammattiopiston toiminnassa lähtökohtana on asiakaslähtöisyys. Palveluiden painopiste on koulutuksessa ja sitä tukevassa toiminnassa. KAO kouluttaa työelämän tarpeisiin ammattiosaajia perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnoista. Ulkoisissa asiakkaissa huomioidaan Kainuun ja Koillismaan kuntien tarpeet ja elinkeinoelämän toimintastrategiat. Työelämän osalta tärkein on työelämän kehittämisen prosessi, jota suunnataan yrityksille sekä julkisille yhteisöille. Työelämä on koulutuksen työssäoppimispaikkojen yhteistyökumppani. Koulutuksen yhteydessä tehdään maksullista palvelutoimintaa tuotteina. Tuotteet tarjotaan työelämän organisaatioille erillisinä sopimuksina, lisäksi tarjotaan työelämälle kehittämis- ja asiantuntijapalveluita. (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014f.)

Koulutuksia toteutetaan neljässä eri tulosyksikössä:

- tekniikka ja liikenne
- kulttuuri, luonnonvara-ala ja liiketalouden osaamisala
- hyvinvointi ja palvelu
- Kuusamon toimipaikka

Kainuun ammattiopistossa on käytössä BSC-tuloskortti (Balanced Scorecard eli BSC). Tulokorttiajattelu (BSC) on järjestelmä, jossa organisaatiota tarkastellaan neljästä näkökulmasta: talous, asiakas, prosessit ja kehittyminen. Tulokorttiajattelussa selkeytetään strategiset osa-alueet, soveltuvat mittarit sekä tulevaisuuden arviot. (Mäntyneva 2001, 117–118.) BSC-tuloskortti syntyi kahdessatoista USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevassa suuryrityksessä vuonna 1992 toteutetussa hankkeessa, joissa pyrittiin kehittämään yritysten suoritusmittausta. Mittariston kehittäjinä olivat Norton ja Kaplan. (Malmi, Peltola ja Toivanen 2002, 15–16.)

Kaplan ja Norton kirjoittivat, että taloudelliset toimet ovat riittämättömiä ohjaamaan organisaation toimintaa. Heidän mielestään tulevaisuutta pitää arvioida asiakkaan, toimijoiden, työntekijöiden, prosessien ja innovaatioiden avulla. Heidän mielestään sisäinen toiminta, oppiminen ja työntekijöiden mukana olo mahdollistaa organisaation menestyksen. BSC mahdollistaa liiketoiminnan keskittymisen oikealla tavalla, sen avulla saavutetaan missio ja lopullinen menestys. Mitattaessa tärkeimpiä liiketoiminnan tekijöitä, voi johto käyttää tietoja ja tehdä muutoksia saavuttaakseen paremmin tavoitteet. BSC:n luominen on yksinkertainen prosessi: luodaan rakenne, jossa on määritelty keskeiset asiat prosessin onnistumiseksi. (Leigh 2011.)

BSC-tuloskortissa tarkastellaan organisaation toimintaa neljästä näkökulmasta ja toiminta pyritään ohjaamaan pitkäaikaiseen visioon sekä strategiaan. Kainuun ammattiopiston näkökulmia BSC-tuloskortissa ovat palvelujen vaikuttavuus, palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys, prosessien sujuvuus ja taloudellisuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky. (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014a.) Kainuun ammattiopiston missio on: Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos on yhteiskuntaa varten, toiminta on Kainuun ja Koillismaalla alueella, aikuiskoulutuksen osalta koko maassa ja liikelaitos huolehtii vastuullisesti yhteiskunnallisesta roolista ja sitä arvostaen. Visio vuoteen 2018 on olla valtakunnallisesti kilpailukykyinen koulutus- ja osaamispalvelujen järjestäjä. Arvot ovat ammattitaito,

asiakslähtöisyys, oikeudenmukaisuus, työelämälähtöisyys ja vastuullisuus. (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014e.)

KAO:ssa henkilöstökoulutuksen myynti on kuvattu toimintakäsikirjassa seuraavanlaisesti: *"Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitoksen järjestettävät palvelut ja niiden järjestämisvelvollisuus: ammatillinen lisäkoulutus ja oppisopimuskoulutus kuuluvat kunnan vapaaehtoiisiin tehtäviin. Opetushenkilöstön rooli: opetushenkilöstö ylläpitää ja kehittää omaa ammattitaitoaan siten, että se vastaa elinkeinoelämän nykyisiä ja tulevia osaamis- ja palvelutarpeita. Opetushenkilöstö välittää yrityskontaktien yhteydessä keräämänsä tiedot työelämän osaamis- ja kehittämistarpeista koulutusalan koulutusjohtajalle/-päällikölle kehittämis- ja koulustoittoiminnan suunnittelua varten".* BSC-tuloskortissa henkilöstökoulutusten myynnin osalta arvot ovat *"ammattitaito, asiakslähtöisyys, oikeudenmukaisuus, työelämälähtöisyys ja vastuullisuus. Palvelujen vaikuttavuus: tarjotaan yrityksille suunnattua henkilöstön lisä- ja täydennyskoulutusta."* (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014a.)

2.3 Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala kuuluu hyvinvoinnin ja palvelun tulosityksikköön. Koulutusta toteutetaan Kainuussa aikuisille ja nuorille. Tutkintoon johtavia koulutuksia talousalalla ovat kotityö- ja puhdistuspalvelujen perustutkinto, laitoshuoltajan ammattitutkinto, kotityöpalvelujen ammattitutkinto sekä siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto. Ravitsemisalalla tutkintoon johtavia koulutuksia ovat hotelli- ja ravintola-alan perustutkinto, ravintolakokin ammattitutkinto, suurtaloukokin ammattitutkinto ja dieetikokin erikoisammattitutkinto sekä majoitus- ja ravitsemisalan esimiehen erikoisammattitutkinto. Tutkintoon johtavia koulutuksia matkailualalla ovat matkailualan perustutkinto ja matkailun ohjelmapalvelun ammattitutkinto. (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014h.)

Kainuun ammattiopiston yhtenä lähtökohtatekijänä on asiakslähtöisyys ja tärkeimpiä asiakkaita ovat työelämäasiakkaat. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan työelämäasiakkaita Kainuun alueella on noin 60. Asiakkaiden kanssa tehdään yhteistyötä niin tutkintoon johtavassa koulutuksessa kuin lisä- ja täydennyskoulutuksissa. Kainuun ammattiopiston tuloskortissa henkilöstökoulutuksen osalta arvot ovat asiakslähtöisyys ja työelämä. KAO on työelämää ja sen asiakkaita varten.

3 ASIAKKUUS

Tässä luvussa kerrotaan asiakkaista henkilöstökoulutuksen myynnin näkökulmasta. Asiakkaita tulee myyjäorganisaatiossa hallita teknisesti eri järjestelmiä hyödyntäen. Asiakkaat voidaan luokitella kumppaneiksi sekä niitä voidaan segmentoida.

Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan kohtaamisesta muodostuva prosessi. Asiakkuus alkaa, kun asiakas ostaa palvelua tai tuotetta ensimmäisen kerran. (Mäntyneva 2001, 126.) Asiakkuudella on suunta ja se on alkanut tietyssä hetkenä. Asiakassuhde syvenee ja kasvaa tai etääntyy ja päättyy. Jokainen kohtaaminen on erilainen, toistuvaa samanlaista asiakaskohtaamista ei ole olemassa. (Pyyhtiä 2009.)

3.1 Asiakkaat

Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Alkuvaiheessa asiakkuudet ovat yleensä kannattamattomia. Kannattavuutta parantaa se, että yritys tunnistaa nopeasti ne asiakkuudet, jotka eivät muutu potentiaalisiksi ajan kuluessa. Uusien asiakkaiden osalta ensimmäisen kaupan tulisi olla suhteellisen kannattava. Tappiolinen kauppa ei luo hyvää asiakassuhdetta, koska asiakas huomaa myöhemmin hintojen nousun ja siten voi purkaa asiakkuussuhteen. Asiakkuuksien haltuunotossa täytyisi keskittyä tuotteiden määrään, useimpien eri tuotteiden myynti voi tuoda asiakkuudesta pitkäaikaisen. Yhden tai kahden ostotapahtuman perusteella asiakkuus ei ole vielä vahva. Asiakkuuksien kehittämisessä pyritään syventämään ja kehittämään yhteistyötä. Asiakkuuksien säilyttämisessä tärkeintä on tunnistaa asiakkaat ja niiden tarpeet. Asiakkuudenhallinnassa uskolliset asiakkaat ostavat ja kokeilevat myös uusia tuotteita. Myönteiset asiakkaat kertovat kokemuksistaan myös lähipiirille. (Mäntyneva 2001, 16–24.)

Asiakkuudet ovat erilaisia, jolloin lähestymistapa asiakkaisiin vaihtelee. Asiakkaat tulee segmentoida, mutta asiakkaan yksilöllisyyden tunnetta ei saa unohtaa. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on toteuttaa markkinointiviestintää löytäen oikea markkinakanava, jotta markkinointiviesti ei huku merkityksettömien viestien sekaan. Keskeisempiä asiakkuudenhallinnan tekijöitä on ymmärtää asiakkaan tarve ja tunnistaa se. (Mäntyneva 2001, 12–14.) Asiakkuuksissa tulisi vastata kolmeen kysymykseen: kenen kanssa työskennellään, mitä tuotteita tai palveluita asiakkaalle tarjotaan ja miten esimiestyö johdetaan? (Kaario ym. 2004, 51).

Kainuun ammattiopiston tavoitteena on tukea kainuulaista työelämää ja edistää alueen kehitystä. KAO:lla on käytössä asiakkaita varten yrityskohtaisia koulutuksia, osaamiskartoituksia, työpaikkaohjaajakoulutuksia sekä lyhytkoulutuksia. Kainuussa jokainen toimija on tärkeä KAO:lle, niin työssäoppimispaikkojen kuin ammatillisten- ja henkilöstökoulutusten osalta. (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014j.)

3.2 CRM ja asiakkuuksien hallinta

Customer Relationship Management (CRM) tarkoittaa asiakaslähtöistä ajattelutapaa ja siihen liittyviä tietojärjestelmiä sekä määrätietoista johtamista (Mäntyneva 2001, 9–12). CRM:n avulla organisaatio hallitsee asiakkuuksiaan järjestelmällisesti. CRM on lähestymistapa asiakkaan löytämiseen, tunnistamiseen ja hankkimiseen, sen tavoitteena saada aikaan pysyvä asiakkuussuhde. CRM on liiketoiminnan järjestelmä, jonka avulla johdetaan markkinointia ja myyntiä sekä maksimoidaan kannattavuus, tuotto ja asiakastyytyväisyys. Puhuttaessa asiakkuuksienhallinnasta voidaan se myös rinnastaa asiakassuhteen johtamiseen tai asiakkuuksien johtamiseen. (Oksanen 2010, 21–22 .)

CRM:n usein todetaan olevan myynnin ja markkinoinnin työväline, vaikka siinä on kyse koko organisaation ajattelu- ja toimintatavasta. Yleensä CRM:n ulkopuolelle jäävät ylin johto, asiakaspalvelu, taloushallinto, osto-osasto ja sidosryhmät. (Oksanen 2010, 57–58.) CRM ei ole asiakassuunnittelua eikä se korvaa myyjän tekemää työtä ja suunnittelua. CRM tarjoaa vain hyvän tietolähteen ja arkitöinnin asiakkaista. (Nieminen ja Tomperi 2008, 82.)

Asiakkuudenhallintaan on käytettävissä eri ohjelmistoja. Ohjelmiston luominen vaatii myyntiorganisaatiossa aikaa ja rahaa. Pelkän ohjelman ostaminen ei takaa hyvää asiakkuudenhallintaa, vaan kaikkien käyttäjien tulee sitoutua järjestelmään. Yritykselle CRM- järjestelmän tavoitteena on asiakaslähtöisyys, mutta järjestelmän tulee olla valmis ennen asiakaskontakteja. (Sluis 2014.) Kainuun ammattiopistossa CRM:n ohjelman käytön osalta ovat neuvottelut kesken (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014f).

Toimivaan CRM:n tarvitaan asiakkaan ja myyjän välille hyviä suhteita. Myyjäorganisaation tulee toimia markkina-alueella keulakuvana ja palveluiden tulee olla asiakkaille sopivia. Silloin asiakkaat luottavat myyjäorganisaatioon ja näin syntyy hyvä yhteistyö. (Mullin ja Cummins 2008, 15–16.) Yleensä CRM:n tavoitteena on kerätä asiakkaisiin liittyvää hiljaista tietoa ja muuttaa ne järjestelmään näkyväksi tiedoksi. B2B:ssä (yritykseltä yritykselle) asiakkuuksissa olennaista on asiakassuhteen historian tunteminen. Pitkäaikaiset työntekijät tietävät taustat, mutta uudet eivät. Näkyvän tiedon osalta CRM:in tallennetaan asiakkaasta tiedot, kuten historiatiedot, luokittelut, sopimukset ja tarjoukset. (Oksanen 2010, 150–153.)

Termi asiakkuudenhallinta tulee ymmärtää kaikkien asiakkaiden hallintana, eikä vain yksittäisen asiakkuuden hallintana. Yrityksen tulee kohdistaa ajattelua asiakaslähtöiseen suuntaan, eikä vain tuotteen, hinnan tai markkinoinnin näkökulmaan. Asiakkaan tarpeet tulee tunnistaa. Asiakuudenhallinnan tavoitteena on lisätä tietoa siitä, miksi asiakkaat ostavat. Toinen tavoite on, että asiakkuudenhallinta lisää myyntiä ja markkinointia. (Mäntyneva 2001, 9–12.)

Asiakkuudenhallinnan lähtökohtana on, että yritys tarvitsee asiakkaita ja kassavirtaa. Ajattelunäkökulma on asiakaslähtöisyys, ei tuotekeskeisyys. Perinteinen markkinointi painottuu uushankintaan, CRM-ajattelussa pyritään säilyttämään olemassa olevat asiakkaat. Halutaan asiakkaiden kanssa sy-

vällistä ymmärrystä ja tarpeiden tyydyttämistä. Pyritään luomaan asiakkaalle lisäarvoa, jota asiakas arvostaa. (Vahvaselkä 2004, 96.)

Kainuun ammattiopistossa matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla ei ole yhteistä asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmää. Jokainen tiimi päättää, mihin asiakkaiden yhteystiedot tallennetaan. (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014j.)

3.2.1 Kumppanuus

Kumppanuudessa on kyse pitkäjännitteisestä sitoutumisesta, yhteisestä tavoitteesta sekä lisäarvon saavuttamisesta. Kumppanuus vaatii luottamuksellisen ja avoimen toimintatavan. Olennaista on keskittyä siihen, miten voi toimia omien yhteisöjen hyväksi ja rakentaa pitkäjännitteistä yhteistyötä luottamukseen perustuen. Kumppanuutta rakennettaessa luottamus vaatii aikaa. Osa kumppanuuksista loppuu, säännöllisin väliajoin kannattaakin miettiä, mikä on yhteinen päämäärä. Hyväksikäyttöä ei kumppanuudessa kannata hyväksyä. (Hernberg 2013, 40–41.)

Kumppanuuksia on kolmea erilaista: operatiivinen, taktinen ja strateginen. Operatiivisella kumppanuudella tarkoitetaan osapuolten välistä vaihdantasuhdetta. Toisaalta tämä ei ole kumppanuutta, vaan kummallakin osapuolella on omat tavoitteensa, joita toteutetaan yhteistyösuhteissa esim. alihankintasuhteet. Operatiivinen kumppanuus tarkoittaa yleensä kilpailuttamista. Operatiivisessa kumppanuudessa solmitaan sopimus, joka on sitova ja tällöin osapuolet yhdistävät osaamista. Tarkoituksena on yhteisen kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden parantaminen. (Vuokko 2004, 241.) Operatiivisessa kumppanuudessa pyrkivät molemmat oman strategian pohjalta taloudelliseen päämäärään. Molemmilla kumppaneilla on useita kumppanuuksivaihtoehtoja ja yhteistyötä voidaan kilpailuttaa. Operatiivinen kumppanuus pohjautuu ennakointiin ja etukäteen selvitettäviin tietoihin. Operatiivisessa kumppanuudessa voidaan kumppanilta edellyttää esim. laatuja järjestelmää. Kumppanuudelle laaditaan kirjallinen sopimus, joka on yleensä määräaikainen. (Stähle ja Laento 2000, 81–86.)

Taktisen kumppanuuden tarkoituksena on poistaa päällekkäisyyksiä, mutta myös yhdistää osapuolten prosesseja. Taktisessa kumppanuudessa osa yhteistyöalueeseen sisältyvästä tiedosta on yhteistä ja luottamus on tärkeää. (Vuokko 2004, 241–242.) Taktinen kumppanuus on avointa ja lopputulosta ei voida ennalta määrittellä. Tavoitteena on uuden oppiminen ja prosessien integroiminen organisaatioon. Kumppanuus vaatii luottamusta. Luottamus rakennetaan vuorovaikutuksessa tulevaa yhteistyötä varten. Kumppanuudessa visiot, strategiat ja tavoitteet on selvitelty, tärkeimpänä ominaisuutena on avoimuus. (Stähle ja Laento 2000, 86–90.)

Strateginen kumppanuus tarkoittaa yhdessä johdettuja arvoja sekä toimintaperiaatteita. Molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua. (Vuokko 2004, 241–242.) Strategisessa kumppanuudessa molempien tulee saavuttaa merkittävää etua itselleen, he ovat riippuvaisia toisistaan. Kumppanuus vaatii luottamusta, se on haavoittuvainen ja riskialtis, mutta kumppanuuksista sillä on suurin mahdollisuus lisäarvon tuottamisessa. Kumppanuudessa on tasavertaiset roolit ja hyötysuhde

on tasapainossa. Toiminnan organisoituminen on verkostomainen eli yhteyksiä on runsaasti ja yhteyden tasot ovat monimuotoisia. Johdolta vaaditaan vahvaa sitoutumista strategisen kumppanuuden rakentamiseen. (Ståhle ja Laento 2000, 93–101.) Asiakaskumppanuudesta ei pidä puhua, ellei se todella ole sitä. Kumppanuus merkitsee avointa tiedon vaihtoa ja sitoutumista yhteiseen tulevaisuuteen. (Mattinen 2006, 40.)

Kainuun ammattiopistossa pyritään luomaan kumppanuussuhteita kainuulaisten matkailu-, ravitsemis ja talousalan asiakkaiden kanssa. Tavoitetilä olisi, että asiakkaan kanssa saavutettaisiin strategisen kumppanuuden piirteet.

3.2.2 Segmentointi

Segmentoinnin tarkoituksena on asemoida asiakkuudet myynnin näkökulmasta katsottuna eli suunnata myyjäorganisaation myynnilliset voimavarat tarkoituksenmukaisesti. Segmentointia voidaan tehdä seuraavilla kriteereillä: asiakkaan koko, asiakkaan toimiala, asiakkaan maantieteellinen sijainti, asiakkaan käytössä oleva teknologia, ostokäyttäytyminen ja asiakaskohtainen markkinaosuus. Segmentointi vastaa, mitä elementtejä kullekin tuotteelle tai palvelulle rakentuu, mm. tuotteen ominaisuudet, hinnoittelu, palvelukonsepti ja brändi. Asiakkaat tulee ryhmitellä yrityskohtaisesti, kuten tulevat asiakkaat, avainasiakkaat, suuryritykset, strategiset kumppanit, menetetyt asiakkaat ja tulevat asiakkaat. Segmentoinnin tehtävänä on auttaa tuoteratkaisujen kohdentamisessa. (Nieminen ja Tomperi 2008, 77–78.)

Segmentoinnin avulla erotetaan asiakkaat toisistaan, tarpeiden, resurssien, ominaisuuksien ja ostokäyttäytymisen osalta. Segmentointia voidaan tehdä staattisesti, mikä tarkoittaa, että asiakkaat kirjataan käsin tai massa-ajoina tiettyyn segmenttiin. Dynaamisessa segmentoinnissa valitaan tietojärjestelmä, joka huolehtii automaattisesti ylläpidosta. Käytännössä CRM-järjestelmät tarjoavat staattisen segmentoinnin. Staattiseen segmentointiin liittyy mm. asiakkaan sijainti, asiakkuuden historia ja elinkaari, toimiala ja taloudelliset tekijät. Staattisessa segmentoinnissa olevaa tietoa on aina enemmän, olennaista on, että asiakastietomäärä on järkevällä tasolla. (Oksanen 2010, 178–179.)

Segmentointi on asiakaskannan jakamista yhdenmukaisiin kokonaisuuksiin. Asiakaskannan tulisi olla markkinaviestinnän tavoitettavissa. Asiakkuuksien segmentointi antaa yritykselle mahdollisuuden tuotevalikoiman rakentamiseen, näin asiakkaan tarpeet ja odotukset täytyvät. (Mäntyneva 2001, 25–27.) Asiakassegmentin analyysistä voidaan laskea tuottoja, päätellä asiakkuuksien päättymisiä sekä seurata asiakkuuksien rakenteellista kehitystä. Analyysit kertovat todennäköisyyksistä, mutta ne kertovat vain vähän asiakkaan toiminnasta. (Mattinen 2006, 53.)

Segmentointi tarkoittaa myyjäorganisaation markkinoinnin asiakasryhmien jakamista toiminnan kanalta mielekkäisiin ja toisistaan eroaviin osa-alueisiin. Segmentoinnissa täytyy myyjäorganisaation määrittellä segmentointikriteerit. Segmentointi voidaan jakaa demografiselta pohjalta (väestötieteellisen) mm. liikevaihdon mukaan. (Vuokko, 2004, 140–141.) Segmentointi voidaan vielä jakaa pienempiin osa-alueisiin, asiakassuhdesegmentteihin. Asiakassuhdesegmentti jaotellaan asiakassuhteen

syvempiin osiin: kanta-asiakkaisiin, satunnaisiin asiakkaisiin ja ei vielä -asiakkaisiin. (Markkinoijan tie 2014-02-08.)

Usein CRM-projektit epäonnistuvat segmentoinnin vuoksi. Asiakkaat arvostavat eri asioita ja ovat erilaisia toisiinsa nähden. Asiakkaiden segmentointi tulisi tehdä siten, että samaan segmenttiin kuuluvat asiakkaat, jotka arvostavat samantyyllisiä asioita sekä palvelussa että asiakassuhteessa. On helpompaa luoda yhdelle segmentille hyvä tuote, kuin miellyttää monia eri segmenttejä. Segmenttien järkeistäminen auttaa tarkentamaan resursseja - valitulle asiakasryhmälle osataan myydä juuri sellaisia tuotteita, jotka sopivat tarpeeseen. Asiakkaiden segmentoinnin tulee perustua asiakkaan ja liiketoiminnan merkitykselliselle tekijälle, jolla luodaan strategisesti myyjäorganisaatiolle vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua. Asiakasstrategian avulla saadaan visio, millaisia asiakkaita halutaan saada sekä millaisista pidetään kiinni ja palvellaan. (Lähdemäki 2012.) Asiakkaat tulee segmentoida niin, että tuloksena saadaan eri kohderyhmiä, joista myyjäorganisaatio voi valita haluamansa. Asiakkaat tulee profiloida mahdollisimman hyvin. (Vahvaselkä 2004, 97.)

Yrityksessä segmentoinnin lähtökohtana on tuote. Kohderyhmäjaon perusteella käytetään tietoa siitä, mitä tuotteita asiakas ostaa ja miten kauan asiakassuhde on kestänyt. Mitä enemmän asiakkaasta saadaan tietoa, sitä vahvemmin segmentointi voidaan tehdä. Segmentointiluokat voivat vaikuttaa asiakkaan näkökulmasta kyseenalaiselta, sillä asiakas ei ehkä halua olla yrityksen omaisuutta. Segmentoinnin jälkeenkin voidaan joutua kysymään asiakkaalta, minkälaista tuotetta tai palvelua asiakas haluaisi. Kysymys paljastaa, että yrityksellä ei ole selkeää käsitystä siitä, mihin asiakkaan välinen suhde pohjautuu ja mitä suhteelta todella tavoitellaan. (Kannisto, Salenius ja Sigfrids 2005, 58–62.)

Kainuun ammattiopistossa opetetaan segmentointia opiskelijoille, mutta sen toteutuminen omille asiakkaille on haasteellisempaa. Tuotteistamista voidaan tehdä henkilöstökoulutuksiin, jolloin tuotteistetaan asiantuntijan osaaminen palvelutuotteeksi. Tuotteistuksen keskeisessä roolissa ovat substanssin osaamisen osaajat. Tuotteistusta tulee tehdä yhteistyössä ostaja-asiakkaan toivomuksesta, mutta myös myyjäorganisaation tavoitteiden mukaisella toiminnalla.

4 TUOTTEISTAMINEN

Tässä luvussa esitetään tuotteistamisprosessi ja sen eri vaiheet. Tuotteistamisessa tulee yhdistää myyjäorganisaation asiantuntemus ja asiakkaan ongelma. Myyjäorganisaation tulee luoda tuote, jolle on kysyntää, ja saada tilauksia. Luotaessa tuotetta täytyy huomioida asiakkaan tarpeet, esimerkiksi asiakkaille voidaan rakentaa eri moduuleista sopiva tuote, jolloin tuotteistaminen on asiakasläh- töisempää. Tuotteistamista voidaan tehdä palvelutuotteisiin.

4.1 Tuotteistaminen

Tuotteistamista voidaan toteuttaa kaikkiin myytäviin palveluihin tai tuotteisiin. Ei ole olemassa niin yksinkertaista perushyödykettä, ettei sitä voisi tuotteistaa myytäväksi. Tuotteistamisessa voidaan hyödyntää palveluja ja tuotteita keskenään. (Parantainen 2007a, 191–192.) Palvelutuotteen käyttö- tai omistusoikeus voidaan halutessa myydä edelleen, silloin palvelutuote on tuotteistettu. Asiantunti- jatuotteistuksessa asiantuntijalta vaaditaan syvällistä ymmärrystä ja osaamista tuotteistettavasta palvelusta. (Sipilä 1999, 12.) Tuotteesta kannattaa tehdä tuotekuvaus, jotta se myy paremmin. Tuo- te kannattaa rakentaa asiakaskunnasta riippuen blogiin tai facebookiin asiakkaiden saataville. (Pa- rantainen 2014-01-14.) Asiakkaat ostavat tuotteita pääsääntöisesti turvallisuushakuisesti ja eivätkä osta poikkeavaa tuotetta. Menestyäkseen myyjäorganisaation tulee kehittää omaperäisiä ja uusia tuotteita. (Leppänen 2007, 25.) Halutessa tuotteesta paremman hinnan kuin kilpailija, on ensimmäi- nen tehtävä tuotteistaa palvelu sellaiseksi, että sitä ei voi verrata kilpailijaan (Parantainen 2011, 11).

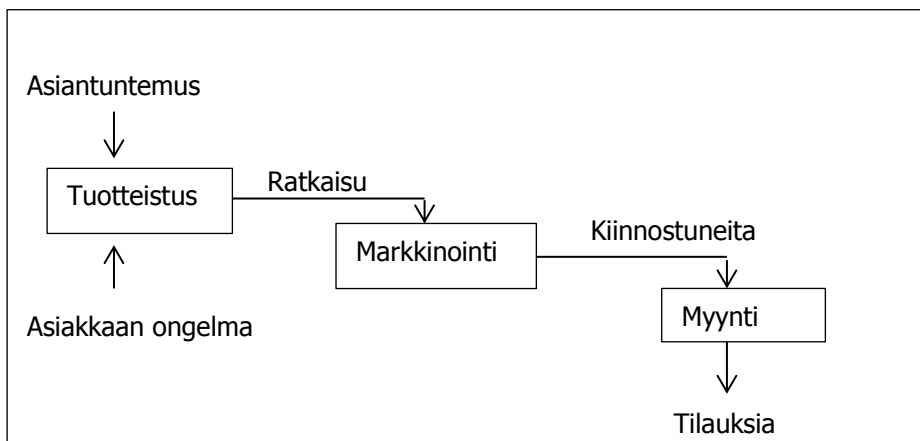
Palvelujen tuotteistamisen lähtökohtana on organisaation liiketoimintastrategia, eli näkemys miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan toimintaan niin, että saavutetaan kasvua. Keskeisempiä osa-alueita ovat se, millaisia asiakassuhteita tavoitellaan, millaisia tuotteita tuotetaan ja mikä on eri- koistumisen suunta. (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2009, 3.) Hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa, se on kilpailijoihin nähden ylivoimainen, sen voi myydä ja markkinoida tehokkaasti sekä se on helppo monistaa (Parantainen 2014). Tuotteistaminen lisää kasvua ja kannattavuutta. Palvelun laatu paranee sekä johtaminen on helpompaa, kun palvelu on tuotteistettu. Tuotteistaminen helpottaa siirtämään hiljaista tietoa koko organisaatiossa. (Jaakkola, Orava ja Varjonen, 2009, 1.)

4.2 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistaminen on tuotekehittelyä, jonka taustalla on asiakkaalle räätälöitynä tehty palvelu, tuote tai ohjelma. Usein puhutaan tuotepaketista, joka voi sisältää tuotteen tai palvelun.

Tuotteistamisprosessissa kerätään asiakkailta tietoja ja tiedon avulla luodaan tuote vastaamaan asi- akkaan tarpeita. Tuotteistamisprosessin tavoitteena on saada aikaan kilpailukykyistä liiketoimintaa. Kehittämiskohteita ovat hinnoittelun oikeanlainen toteuttaminen. Tuotteiden tulee olla kannattavia kilpailijoihin nähden. Tuotteen laadun täytyy olla hyvä sekä tuottavuuden tulee olla kustannusteho- kasta. (Raatikainen 2008, 64–75.)

Tuotteistamisprosessi on havainnollistettu alla olevassa kuviossa (kuvio 2). Myyjäorganisaatiolla on asiantuntemusta, joka kulminoituu asiakkaan ongelmaan, minkä seurauksena saadaan kehitettyä tuote. Ratkaisun löydyttyä tuotetta pitää markkinoida, jotta saadaan aikaan kiinnostus. Myyntihenkilöstö edesauttaa tuotteen esittelyä ja tilausten sekä kauppojen tekemistä. (Parantainen 2007a, 190.)



KUVIO 2. Tuotteistamisprosessi (mukaillen Parantainen 2007a, 190).

Tuotteistamista voidaan tehdä vakioituna tai vakioimattomana. Vakioitu tuote tuotteistetaan täysin, kun taas vakioimaton tuote on täysin ainutlaatuinen, uniikki. Täysin vakioitu tuote ottaa asiakkaan yksilöllisiä tarpeita vain vähän huomioon. Vakiointi on järkevää, kun asiakas arvostaa nopeutta ja kustannustehokkuutta sekä eri asiakkaiden tarpeet ovat samankaltaisia keskenään. Vakioiduista osista koostuva palvelu voidaan jakaa moduuleihin, joista asiakas voi rakentaa sopivan paketin. Vakioitu malli lisää tehokkuutta ja parantaa laatua sekä vähentää palvelun henkilösidonnaisuutta. (Jaakkola, Orava ja Varjonen, 2009, 19.)

4.3 Tuotteistamisella menestykseen

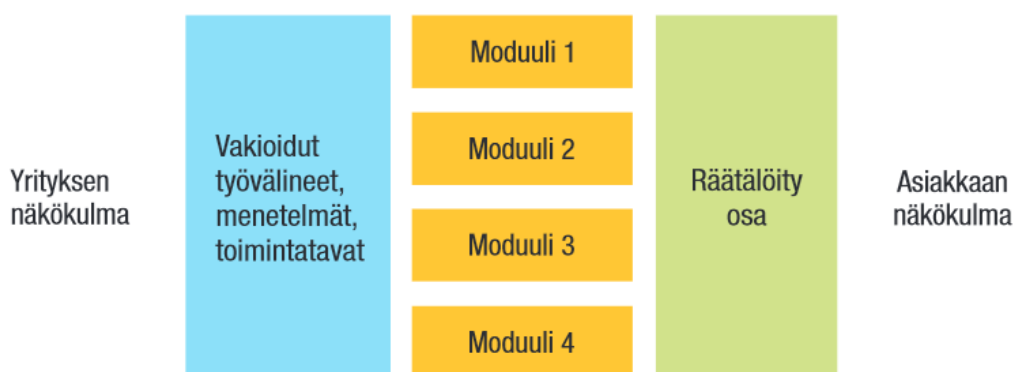
Tuotteistaminen ei yksin varmista menestystä. Ilman tuotteistamista markkinointi on kallista ja myyntityö on vaikeaa. Tuotteistamisessa myyjäorganisaation asiantuntemuksen hyödyntäminen auttaa löytämään asiakkaan ongelmaan oikean tuotteen. Tuotteistaminen ei yksin takaa sitä, että asiakas päätyisi tuotteeseen. Ilman markkinointia ei tuote tuo asiakkaalle tunnettavuutta ja kiinnostusta. Hyvin edennyt tuotteistamisprosessi auttaa myyjää suorittamaan oman myyntiprosessin. (Parantainen 2007a, 190.)

Palvelun tuotteistamisessa täytyy miettiä, kuka on asiakas, sillä jos asiakas vaihtuu, muuttuvat myös asiakkaan tarpeet. On vaarallista ajatella asiakkaan ajatuksin, sillä tällöin tuotteistaminen voi epäonnistua. Tuotteen tulee olla hyvä ja asiakkaalla tulee olla tarve tuotteelle. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen etuna on se, että räätälöityjä asiantuntijapalveluita on lähes mahdoton kilpailijoiden kopioida. Tuotteistus voi epäonnistua liian pienen budjetin takia ja usein tuotekehitys jää kiireellisimpien töiden alle. (Parantainen 2007b, 26–27.) Tuotekehityksessä pitää päättää, onko tuote täydellinen vai laitetaanko se markkinoille keskeneräisenä. Pääasia on, että asiakas saa tilaamaansa

tuotteen. Onneksi huonot tuotteet paljastuvat jo myyntivaiheessa. (Parantainen 2007b, 34–35.) Tuotteistamisen tärkein tavoite on, että ostaminen on mahdollisimman helppoa (Parantainen 2007b, 38). Tuotteistamisessa myyjä voi yhdistää palveluita sekä tuotteita toisiinsa. Asiakkaalle tulee jäädä tuotteesta tunne, että se on turvallinen ilman riskiä. Mitä kalliimpi tuote, sitä enemmän asiakas poh-tii tuotteen sopivuutta. (Parantainen 2007b, 47–49.)

Osaamisen tuotteistamiseen on olemassa useita keinoja. Tieto voidaan kirjoittaa artikkeliksi. Osaa-mista voidaan esitellä seminaareissa. Voidaan rakentaa laite, jolla osaaminen muuttuu hyödykkeeksi. Palvelun kehittäminen on yksi tapa osaamisen tuotteistamiseksi. Tuotteistaminen on parempi ratkai-su, kuin myyjän kertoma tieto. Tuotteistamisessa on myös riski: yhtä samaa tuotetta myydään asi-akkaille, miten käy palvelun ainutkertaisuuden? Tuotteita voidaan rakentaa moduuleiksi, jolloin saa-daan eri vaihtoehtoja asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. (Parantainen 2007a, 195–196.) Tuotteistettuja asiantuntijapalveluita on markkinoilla vielä vähän (Parantainen 2011, 241).

Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) on havainnollistettu vakioidut tuotteet, jotka ovat myyjäorganisaati-on perustuotepaketteja. Moduulit kuvaavat asiakkaalle eri vaihtoehtoja, eli palvelun vakioiminen ei poissulje räätälöintiä. Vaikka tuotteet olisi vakioitu, palvelun tuloksena ratkaisu asiakkaalle voi olla ainutlaatuinen. (Jaakkola, Orava ja Varjonen, 2009, 20.) Palvelujen rakenteen avulla hahmotetaan myyjäyrityksen näkökulmaa ja asiakkaan näkökulmaa toisiinsa nähden. Asiakaan ja myyjän näkö-kulmat tulee saada tuotteistamisen avulla saada toimivaksi. Myyjäyrityksen perustoimintatavat toi-mivat tuotteistuksen perustana. Erilaisten moduulien avulla saadaan toimintatavoista räätälöityä asi-akkaalle tuote, joka palvelee asiakasta. (Jaakkola, Orava ja Varjonen, 2009, 20.)



KUVIO 3. Modulaaristen palvelujen rakenne (mukaiillen Jaakkola, Orava ja Varjonen, 2009, 20).

Mitä kalliimpi tuote on, sitä enemmän asiakas haluaa asiantuntijan apua ostopäätöksen tekemiseen (Parantainen 2011, 245). Tuotteistamisen ongelmana voi olla, että myyjä luulee tietävänsä, miten asiakas ajattelee. Tuotteistamisessa tulee huomioida asiakkaan valinta ja asiakkaan ongelman ratkaiseva palvelun määrittely. Määrittelyn tarkoituksena on dokumentoida asiakkaan tarpeet. (Parantainen 2007a, 199–205.) Parasta tuotteistamista on, kun saadaan tuote aikaan tavallisten työntekijöiden voimin (Parantainen 2011, 253).

Asiantuntijapalveluiden tuotteistuksessa ongelmana on, että osaamista on, mutta sitä ei osata hyödyntää asiakkaille. Asiantuntijapalveluita tulisi työstää työpareina tai tiimeinä. Asiantuntijapalveluissa ei lopputulosta pidetä tuotteena, vaan lähinnä asiakashyötynä. Asiantuntijapalveluiden hyödyt ovat suuret, mutta niin ovat riskitkin, esimerkiksi kuka ottaa vastuun epäonnistuneesta asiantuntijatuotteesta. Asiantuntijapalveluita on vaikea hinnoitella, kuitenkin potentiaaliseen hyötyyn verrattuna asiantuntijaveloitus on yleensä alhainen. (Sipilä 1999, 24–32.) Työntekijöiden työtehtävien vaihtelu tuo myyntiin ja tuotekehitykseen uusia näkökulmia (Parvinen 2008, 130). Palveluiden tuotteistamisen haaste on, miten asiantuntijapalvelusta luodaan jälleenmyytävä tuotepaketti (Yrityssuomi 2014).

4.4 Tuotteistuksen jaottelu

Tuotteistus jakautuu kolmeen kategoriaan:

- luokitteluun
- keskittymisetuihin
- liiketoiminnan myynnilliseen etuun

Jaottelu tuo organisaatiolle taloudellisen hyödyn. Kustannuksia vähennetään tuotteistuksen myötä. Tarkka tuotteistus mahdollistaa standardit tuotteistusprosessit. Toistamalla samaa kaavaa tuotekohdattaiset kustannukset saadaan alas. Tuoteperheiden idea on jakaa kehityksessä aiheutuneita kustannuksia suurelle tuotemäärälle. Tuotemyynnin myyntiä on helpompi toteuttaa samansisältöisenä. Myyjiä on helpompi rekrytoida tiukasti tuotteistetun ympärille. (Parvinen 2008, 163–164.)

Keskittymisetu takaa, että yritys osaa organisoida osaamisen, ajan, ihmiset ja energian selkeisiin tehtäviin tuotteistamisessa. Tehtävät ja vastuu jaetaan selkeästi. Monessa yrityksessä ongelmana on tuotekehityksen ja markkinoinnin rajapinta. Tuotteistuksen etuna on, että resurssit siirtyvät tuotteistuksen edetessä. Tuotteistuksen ollessa vahvaa on todennäköistä, että uusien tuotteiden pohjalta tulee asiakaskohtaisia ratkaisuja, yksilöllisestä palvelusta tulee standardeja tuotteita, palvelun määrää voi vähentää, tehtäviä voi vyöryttää kolmansille osapuolille ja tehtäviä voidaan vierittää myös asiakkaille. (Parvinen 2008, 166–167.)

Liiketoiminnalliset myynnin edut mahdollistetaan numeroin, jolloin mahdollistetaan johtaminen. Hyvin tuotteistettujen tuotteiden kate on hyvä. Tuotteistaminen tuo taloudelliset tavoitteet myös kansainvälisesti. Tuotemaisia formaatteja on helppo myydä ja niihin on helppo investoida, koska niistä on jo myyntilukuja analysoitavana. (Parvinen 2008, 165–168.)

Tuotteita on parannettava ja yksittäisellä tuotteella ei rakenneta arvokkaita asiakkuuksia. Tuotekeskisessä ajattelumallissa keskitytään pelkästään järkiperäisiin ominaisuuksiin ja asiakkaat unohtuvat helposti. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 16–17.) Tuotantoperusteisessa organisaatioissa pyritään kehittämään laadukkaita tuotteita, joilla on hyviä ominaisuuksia. Kannattavuuteen pyritään suurella volyyminä tai hinnoilla. Oletuksena, että ostaja haluaa korkeinta laatua ostamalleen tuotteelle. Asiakas haluaa ratkaisuja ongelmiin, ei niinkään tuotteita. (Tikkanen ym. 2007, 96–97.)

Myyjä huomioi asiakkaan tarpeet ja pystyy vetoamaan tuotteen ja palvelun hyötyihin, jolloin kaupan päättäminen on helppoa. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 24.) Tuotekehityksessä otettava huomioon, että myynti ja tuotekehitys tapaavat toisiaan riittävästi (Parvinen 2008, 54). Tuotteita on parannettava, sillä yksittäisellä tuotteella ei ole mahdollista rakentaa hyvää asiakassuhdetta. Tuotteita pitää kehittää asiakkaita varten eivätkä tuotteet saa perustua vain järkipärisiin ominaisuuksiin ja niiden kehittämiseen. (Rubanovitsch ja Aalto 2005, 19.)

Tuotteella on oltava nimi, jolla herätetään ostajassa mielikuvia. Tuotteen nimi voi olla yrittäjän nimestä pohjautuva. Nimi voi olla keksitty tai se voi tarkoittaa jotain, toisaalta nimi voi olla väärennös. (Parantainen 2007c, 10–11.) Tuotteistetulle palvelulle kannattaa antaa nimi sekä mieltä, millainen ilme tuotteella on (Jaakkola, Orava ja Varjonen, 2009, 27). Nimi kannattaa suunnitella siten, että etsitään ensin hyviä nimiehdotuksia, minkä jälkeen karsitaan huonot pois ja jäljelle jää paras vaihtoehto. Jos hyviä nimi-ideoita ei keksi, voi käyttää toisten ideoita hyväksi esimerkiksi Internetistä. Nimen olisi hyvä olla lyhyt, jotta se on helppo muistaa. Nimen tulisi luoda positiivisia mielikuvia, sen tulisi yhdistää tuote sekä myyjäorganisaatio. Nimen tulisi olla aakkosten alkupäästä – kannattaa mieltä, saako nimen alkamaan a-, e tai i-vokaalilla. (Parantainen 2007c, 15–23.) Nimi tulee testata etukäteen. Hyvän nimen löydyttyä sille on varmasti muitakin halukkaita ottamaan se käyttöön. Parhaasta tuotteen nimestä voi joutua äänestämään. Tuotteiden nimiä miettiessä täytyy ajatella, pitääkö tuotteistaa joukko toisiinsa liittyviä tuoteperheitä. (Parantainen 2007c, 24–49.)

Jokaisessa tuotteessa on hyvää ja huonoa, mikä pätee sekä kilpailijan että omaan tuotteeseen. Myyntityön tärkein tekijä on, että myyjä uskoo tekemäänsä myyntiin. Myytäessä monimutkaista ratkaisua voi asiakkaalle sanoa, että yhteen kohtaan hän voi ottaa kilpailijan ratkaisun. Idea on, että annetaan kilpailijalle pieni osa, mutta itse saadaan suurin. (Hakala ja Michelsson 2009, 92.)

Palvelutuotteen toimittamisen jälkeen täytyy mitata palvelun laatua. Usein asiakkaan käsitys palvelutuotteen laadusta syntyy siitä, miten koko prosessi eteni. Palvelun laatu syntyy siitä, kun asiakkaan odotukset saavutettiin tai mahdollisesti ylitettiin. Palvelutuotteen mittaamiseen voidaan käyttää kysymyksiä, joihin asiakas vastaa, esimerkiksi: Onko yrityksellä oikea käsitys tarpeista? Onko palvelu vastannut asiakkaan tarpeita? Vastaako palvelun viestintä toteutusta? Vastaako asiakkaan tavoitteet saatua palvelua? Kysymykset on hyvä pitää mielessä ensimmäisestä asiakaskontaktista saakka. Taloudellisesta näkökulmasta palvelun laatua voidaan mitata tuotteen liikevaihdolla, myyntikateprosentilla, kateprosentilla sekä liikevaihdon kasvulla. (Jaakkola, Orava ja Varjonen, 2009, 34–36.)

Palvelujen tuotteistamisen päätavoitteina on lisätä tehokkuutta ja saada hiljainen tieto näkyväksi. Palvelun tasalaatuisuus lisää työntekijöiden välille tiedon jakamista ja yhteisten toimintamallien käytänteitä. Hyvin tuotteistettu palvelu on asiakaslähtöistä ja se auttaa myös kehittämään palveluja. Tuotteistettuja palveluja tulee uudistaa systemaattisesti ja innovaatiomaisesti. Vuorovaikutustilanteissa hyvin tuotteistettu palvelu välittyy asiakkaalle ja luo näin luottamusta myyjän ja ostajan välille. (Toivonen 2013.)

Hyvin tuotteistettu palvelu ei vielä riitä hyvään myyntitulokseen, vaan myyjien on asennoiduttava myytävään tuotteeseen ja palveluun. Asiakkaalle on saatava ostohalu tai ostovimma. Lisäksi myyjän on arvostettava myytävää tuotetta. (Rummukainen 2008, 17.)

Tuote on liiketoiminnan päämäärä ja myyjäorganisaatio päättää siitä täysin. Tuote on toiminut kautta vuosien liike- ja markkinatoiminnan välittäjänä. Ulkopuolisina mittareina tuotteen myynnille on pidetty markkinaosuutta ja asiakastyytyvää. Asiakas kuitenkin päättää, onko myyjäorganisaatio onnistunut vai ei. (Hellman ja Värilä 2009, 22–23.)

KAO:ssa asiantuntijapalveluiden tuotteistamista tehdään opettajatiimeissä. Koulutustuotteet ovat asiakkaiden löydettävissä KAO:n [www-sivuilta](http://www.kao.fi) sekä esitteistä.

5 MYYNTI JA MYYNTITAPAHTUMA

Tässä luvussa keskeisin asia on myyntitapahtuma. Myyntitapahtumaa edeltää asiakkaan olemassaolo, jolle tuotetta voidaan myydä. Myyjän ja asiakkaan välillä korostuvat vuorovaikutuksen merkitys, esimerkiksi ostaako asiakas puheliaalta vai hiljaiselta myyjältä. Tehokkain tapa myydä on henkilökohtainen myynti. Asiakkaan ostaessa tuotteen tai palvelun täytyy muistaa jälkimarkkinointi, jonka avulla asiakkaan ja myyjän välille luodaan jatkumo.

5.1 Myynti

Myyntityö ei ole koskaan rutiinia, vaan se on luovaa työtä. Myyjä opettaa asiakkaille, mitä hyötyä tuotteista on. (Pekkarinen, Sääski ja Vornanen 1997, 109.) Liiketoiminta on aina myymistä tavalla tai toisella. Menestyvän myyjäorganisaation tulee onnistua myynnissä, toiminnan tulee olla kannattavaa ja jatkuvaa. Myynniksi luokitellaan tilanne, jossa pyritään vaikuttamaan toiseen henkilöön ja saamaan hänet hyväksymään ehdotus siten, että hän on tyytyväinen. (Jokinen ym. 2000, 233–237.) Kaupankäynnin kohteena ovat tavallisesti tavara, mutta myös erilaiset palvelut. Palvelulla tarkoitetaan työsuoritusta. Palvelun tunnistaa siitä, että kaupan sijasta pääosassa on palvelun tekemä työ. (Virtanen 2010, 30.)

Myynnillä luodaan pitkiä asiakkuussuhteita, asiakastyytyväisyyttä ja säännöllisiä kauppvoja (Leppänen 2007, 49). Myyntityö on yksinkertaista, ja liian usein myynnistä tehdään monimutkaista ja unohdetaan perusasiat. Myyjä haluaa tehdä kauppaa ja ostaja ostaa, mutta myyjä pelkää ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja asiakas pelkää tekevänsä huonon kaupan. (Rummukainen 2008, 12.) Potentiaalisia asiakkaita on, kunhan myyjä on oikealla hetkellä oikeassa paikassa. Myynnin esteitä ovat esimerkiksi se, ettei myynti kohtaa oikeita ostajia tai myyjäorganisaatiolla ei ole riittävää tuotantokapasiteettiä. (Tikkanen ym. 2007, 96–97.) Useissa yrityksissä myynti liitetään jälkikäteen työntekijöiden toimenkuvaan (Kannisto ja Kannisto 2008, 82). Olipa myyntiala mikä tahansa, 20 % myyjistä myy 80 % myynnistä (Rummukainen 2008, 149).

Asiakasta pitää kuunnella ja kaupan päättämiseen tähtäävä toiminta riittää myymiseen. Hyvälle myyjälle ei ole olemassa ihannekuvausta, jokainen myy omalla persoonallaan. (Kannisto ja Kannisto 2008, 81.) Yksinkertaisimmillaan myynti on, että kuunnellaan asiakasta ja hänen tarvettaan ja tarjotaan sopiva ratkaisu. Myynti on henkilökohtaista kontaktia. Edes hyvä tuote ei myy itsestään. (Kannisto ja Kannisto 2008, 123–124.) Kun ostaja on saanut valita myyjän rauhassa ja itsenäisesti, tulee asiakassuhteesta kestävämpi kuin tyrkyttämällä käynnistetty myyntiprosessi (Parantainen 2011, 19).

Organisaation markkinointi voidaan todeta osittain turhaksi, jos myyjä ei toteuta myyntiprosessia asiakasta kohdatessa. Markkinointi voi muokata käsityksiä yrityksestä, mutta suurimman vaikutuksen tekee myyjä ja henkilökohtainen palvelukokemus. TV-, lehti- ja suoramainonta on kallista, eikä tuo kauppaa. Markkinointiin laitetaan paljon rahaa ja pahimmillaan myyjä ei edes tiedä, mitä mediassa mainostetaan. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 28–29.) Renforsin tutkimuksen mukaan sähköinen kauppa on sekoittanut myyjän käsitystä omasta työkuvasta. Myyjällä ei ole käsitystä henkilökohtai-

sen myyntityön ja sähköisen kaupan yhdistämisestä. Ostaja käyttää ostoprosessin aikana Internetiä tiedon hakemiseen ja haluaa ostaa tuotteen myyjältä. Myyntityö tulisi nähdä kokonaisuutena ja keskittyä eri myyntikanavien tuottamiin mahdollisuuksiin. Myyjien huono laatu näkyy yksisuuntaisena ostajalta myyjälle viestinä myyjän ollessa tuotokeskeinen ja passiivinen virkailija. (Renfors 2013, 160–161.)

Asiakastyytyväisyys syntyy positiivisten tuntemusten avulla. Pienet inhimilliset asiat, kuten kohteliaisuus, neuvot ongelmatilanteissa tai ylimääräiset palvelut, luovat positiivista kuvaa yrityksestä. (Raatikainen 2008, 34.) Ammattitaitoinen myyjä kuuntelee saaden asiakkaan tiedot ja tarpeet selville. Ammattitaitoinen myyjä osaa myynnin tarvepohjalta. (Raatikainen 2008, 141.)

B2b-yrityksessä (yritykseltä yritykselle myynti) myynnin tärkein tekijä menestyksen kannalta on henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu. Myyjällä tulee olla tieto asiakkaan tilanteesta sekä kilpailijoista ennen henkilökohtaista myyntitilannetta. (Hakala ja Michelsson 2009, 62–64.) Yritysmyyntiin osallistuu kaksi yritystä ja myyjällä on oltava luottamus neuvotteluihin osallistuvien asiakkaiden kanssa. Päätöksiä tekevät ihmiset, eivät yritykset. Myyntitilanteessa on helpompi, jos ostoasiakkaita on vain yksi. Asiakkaan puolelta myyntitilanteessa voi olla useita henkilöitä, tällöin puhutaan ostoryhmästä. Ostoryhmässä myyjän täytyy keskittyä kaikkien ostajien mielenkiintoon. Keskustelevat ostajat vievät mielenkiinnon hiljaisilta ostajilta ja näin myyjä ei saa kaikkien ostoryhmän jäsenien mielipidettä tietoonsa. Ostoryhmässä olevien keskittyminen voi herpaantua, ja ostajat voivat vierittää vastuun muille ryhmän jäsenille ja olennaisia asioita voi jäädä ratkaisematta. (Leppänen 2007, 82–83.)

Yritysmyyntissä on osallisena kaksi yritystä, ihmiset tekevät päätöksiä ja myyjän on luotava luottamuksellinen suhde myyntiprosessiin osallistuvien kanssa. Päätöksentekoon osallistuu enemmän henkilöitä kuin ennen ja myyjän tehtävä on pitää aktiivisesti yhteyttä kaikkiin ostoryhmän jäseniin. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 18.) B2b-myyntissä asiakas odottaa myyjältä aktiivista yhteydenottoa. Ostaja toivoo, että myyjä pitää säännöllisesti ja oma-aloitteisesti yhteyttä. Ostaja voi olla pettynyt, jos myyjä ei ilmoita uusista tuotteista, ja ajatella olevansa myyjälle yhdentekevä ja merkityksetön. (Leppänen 2007, 100–101.)

Yritysjohdo kritisoi myyjiä suunnitelmallisuuden ja systemaattisuuden puutteesta. Myyjä voi tavata vain sellaisia asiakkaita, jotka ovat kavereita, ja näin ollen voivat olla myyntiorganisaatiolle kannattamattomia. Joillakin myyjillä voi olla asiakastapaamisia liian vähän tai he tapaavat epäolennaisia asiakkaita. Myynninohjausjärjestelmän avulla organisaatio saadaan sitoutumaan ja konkretisoitumaan myynnin ohjaamiseen. Kaikki myyjät eivät hoida kaikkia asiakkaita. Myyjiä on eritasoisia ja asiakkaat ovat erilaisia. (Rubanovitsch ja Valorinta 2009, 101–103.)

Markkinointihenki (marketing spirit) eli myynti- ja markkinointihenkisyys on kykyä saada tavoitteellisesti ja tehokkaasti asioita tehdyksi. Markkinointihengen tarkoituksena on saada mitattavat asiat selkeästi esille, saada ymmärrystä ja hyväksyntää siitä, mitä tavoitellaan sekä kykyä saada aikaan, mitä organisaatiossa taloudellisesti tavoitellaan. (Parvinen 2008, 37.)

5.2 Vuorovaikutuksen merkitys myyntitilanteessa

Hyvä palvelu on positiivista vuorovaikutusta. Myyjällä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot, jotta hän pystyy kommunikoimaan erilaisten ihmisten kanssa. Asiakkaalle tulisi jäädä hyvä kokemus myyntitilanteesta, jotta hän todennäköisesti muistaa sen ja palaa uudelleen asiakkaaksi. (Jokinen, Heinämaa ja Heikkonen 2000, 226.) Vuorovaikutustaitojen tarkoituksena on se, että myyjä myy itsensä asiakkaalle eli luo ilmapiiristä myönteisen. Asiakkaat odottavat, että heitä kohdellaan yksilönä. (Jokinen ym. 2000, 237.)

Renforsin tutkimuksessa näkökulmana oli ostajan ja myynnin toiminnan prosessinlaatu. Tutkimus oli tehty kvalitatiivisella menetelmällä matkatoimistotalle. (Renfors 2013, 62.) Tuloksista selvisi, että ostaja käsittää roolinsa vahvaksi, kun määritellään hänen tarpeitaan ja niihin soveltuvien tuotteiden määrittelyä. Ostajan ollessa aktiivinen on keskustelulla olennainen asema myyntikohtaamistilanteessa. Myyntikohtaaminen ei ole myyjän tarvekartoitusta, tuotteen valitsemista ja esittelyä. Ostajalle myyntikohtaaminen on ostajan ja myyjän keskusteleva tilanne, jonka päämääränä on yhteisymmärryksen saavuttaminen. Myyjän positiivinen suhtautuminen on keskeisessä asemassa. Ostajan kertomuksen mukaan myyntikohtaamisessa kohdistuu suuria vaatimuksia myyjälle tuotetiedon jakamiseen. Kahdenkeskeinen myyntitilanne on ostajan ja myyjän välistä yhteistä ajattelua, missä pohditaan, neuvotellaan, kommentoidaan ja reagoidaan, ja se tähtää yhteisymmärrykseen ottaen huomioon ostajan yksilölliset tarpeet. (Renfors 2013, 151–152.)

Vuorovaikutustaitojen ja sosiaalisuuden merkitys korostuu työelämässä. Sosiaalisen taidon huippuna pidetään henkilöä, joka puhuu kovalla äänellä ja paljon, on huomion keskipisteenä, eikä nolostu. Tällainen toiminta aiheuttaa paineita sellaisille henkilöille, joita hermostuttavat vuorovaikutustilanteet. Hyvät puhelahjat ovat asiantuntijalle eduksi, mutta onko itsekeskeinen toiminta liikaa asiakkaalle? Asiakas voi olla kohteliaisuuttaan tilanteessa eikä lähde pois, mutta mitä hän oikeasti ajattelee? Asiakas haluaa, että häneltä kysytään, mitä kuuluu ja annetaan tilaa puhua, jolloin asiakas tuntee itsensä tärkeäksi ja arvokkaaksi. Asiakkaaseen pitää suhtautua kuin tutkimuskohteeseen, eli myyjän tulee saada asiakkaasta paljon tietoa. Asiakkaalle pitää saada aikaan tunne, että hän on tärkeä ja arvokas. Samalla myyjän arvostus nousee. (Hernberg 2013, 42–43.) Vuorovaikutustaitoja voi harjoitella esimerkiksi seuraamalla asiakkaan kehonkieltä: ilmeitä, käden liikkeitä ja päänasentoa. Kun myyjä käyttää puheessaan samaa kehonkieltä asiakkaansa kanssa, he ymmärtävät toisiaan. (Rummukainen 2008, 103.)

Rekrytoitaessa uusia työntekijöitä myyntityöhön pitäisi keskeisessä osassa olla vuorovaikutustaidot. Rekrytointitilanteessa voi esimerkiksi antaa pieniä tehtäviä siitä, miten myyjä kohtelee asiakasta ja millaiset asiakaskohtaamiset ovat miellyttäviä. Esimerkiksi pohtimalla, miten lapsuudessa sai pihakavereita saa käsityksen omasta myyntityylistä. (Parvinen 2013, 98–99.) Vuorovaikutus pohjautuu vaikutussuhteisiin. Suoritusten johtaminen tarkoittaa ihmisten johtamisen perusprosessia, jonka on toimittava organisaatiossa. Kommunikointiin kuuluu puhuminen ja kuuntelu. Hyvä vuorovaikuttaja osaa käskää, mutta hänellä on tilanneherkkyyttä, joten se ei tunnu käskevältä. Aktiivinen kuuntelu on tärkeää. Hyvä kommunikointi sisältää eri eleet, ilmeet ja tunteiden rekisteröinnin. Vuorovaikutuk-

sen tavoitteena on saavuttaa asetetut tavoitteet. Yhä suurempi osa vuorovaikutustilanteista tulee olemaan virtuaalisia, mikä vaatii molemmilta osapuolilta uusia taitoja. (Sydänmaalakka 2004, 124–126.)

Myyminen on vuorovaikutusta ja sitä ei kannata jännittää. Ongelmia syntyy, kun myyntitilanteeseen ollaan liian valmistautuneita ja toistetaan ulkoa opeteltu myyntipuhe. (Kannisto ja Kannisto 2008, 81.) Hiljaiset myyjät voivat olla suosittuja, vastaavasti erittäin sosiaaliset myyjät eivät pärjää, vaikka heillä olisi suhteellisen hyvät sosiaaliset taidot (Parvinen 2013, 100–105).

Amerikassa tehdyn tutkimuksen mukaan hyvät vuorovaikutustaidot lisäävät myyntiä. Tutkimus tehtiin teollisuudessa oleville myyjille ja tutkimukseen osallistui 450 myyjää. Tutkimuksesta selvisi, että myyjän ihmissuhdetaidoilla on suuri vaikutus ostajaan. Myyjän hyvä vuorovaikutustaito lisää myyntiä ja näin tuo asiakastytyväisyyttä. Myyjien ominaisuuksia tulisi tutkia, jotta löydetään oikea myytävä palvelu oikeanlaiselle myyjälle. (Kenneth ja James. E, 1997.)

5.3 Henkilökohtainen myyntityö

Tehokkain myynnin tapa on henkilökohtainen myynti. Henkilökohtaisella myynnillä päästään hyvään vuorovaikutukseen ja myyjä voi vastata kysymyksiin ja näin poistaa asiakkaalta epävarmuuden. Sannattomalla viestinnällä on merkitystä, myyjän kehonkieli vaikuttaa myyntitilanteeseen. Henkilökohtainen myyntityö on erittäin kallista eikä kaikkia tuotteita tai palveluita tarvitse myydä henkilökohtaisesti. (Parantainen 2007a, 53–54.)

Henkilökohtaisella myyntityöllä on selkeitä etuja mainontaan verrattuna. Myyntityö on monivaiheinen prosessi, jossa on viisi vaihetta: valmistautuminen, myyntikeskustelu, tarjousvaihe, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Valmistautumisessa perehdytään asiakkaaseen, hankitaan tuotetuntemus, sovitaan aikataulu sekä valmistaudutaan myyntineuvotteluun. Myyntikeskustelussa avataan keskustelu, tehdään tarvekartoitus ja tuote-esittely. Tarjousvaiheessa rakennetaan ja esitellään tarjous. Kaupan päättämävaiheessa rohkaistaan ostoon, sovitaan mietintäajasta sekä tehdään mahdollisesti lisätarjouksia. Jälkihoidossa varmistetaan asiakastytyväisyys, asiakastiedotteiden lähettäminen ja kutsujen lähettäminen asiakastilaisuuksiin. (Raatikainen 2008, 140–141.)

Myynti käsitteenä luo negatiivisia mielikuvia. Olemassa oleville asiakkaille ei pitäisi puhua myynnistä vaan asiakastytyväisyydestä. Kun asiakkaasta tuntuu, että häntä kuunnellaan ja ymmärretään, hän kertoo myös, mitä hän tarvitsee. Myyntivalmennus termi ei houkuttele myyjä osallistumaan koulutukseen, mutta asiakasviestintä terminä luo positiivisemmän mielikuvan. (Hernberg 2013, 205.)

Myyjän on palveltava asiakasta hyvin jo ensimmäisellä käyntikerralla, mikäli halutaan tehdä yhteistyötä jatkossakin. Oikean myyntitekniikan soveltaminen ei maksa mitään. 1990-luvulla pankit ja vakuutusyhtiöt ohjasivat asiakkaansa Internetiin. Nyt he ovat huomanneet, että asiakas pitää kohdata kasvotusten, jotta voidaan myydä paremmin ja parantaa asiakastytyväisyyttä. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 23–29.) Hyvä myyjä on sellainen, joka huomioi asiakkaan, osaa myös palvelun, on nöyrä

ja tekee nopeita päätöksiä (Rummukainen 2007, 17). Henkilökohtainen myyntityö liittyy olennaisesti myyjäorganisaation markkinointiviestintään (Leppänen 2007, 46).

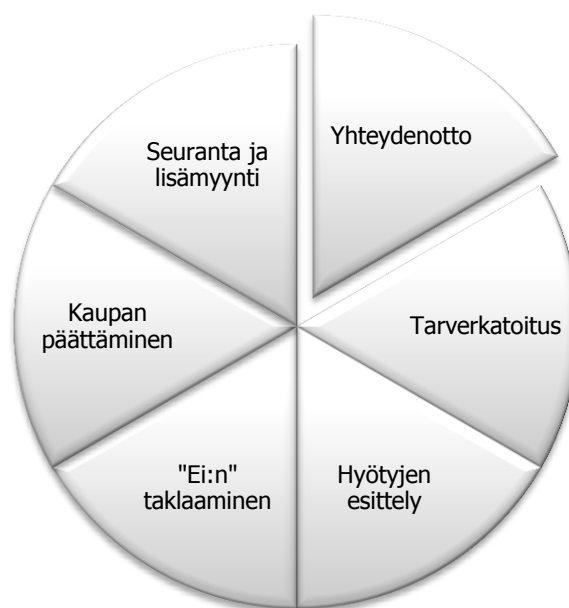
Myyntiorganisaatiossa pyritään aggressiiviseen myyntiin, miettimättä mitä se tuottaa. Oletuksena on, että potentiaaliset asiakkaat ovat vastahakoisia ostamaan, joten heitä on rohkaistava ostamaan tuotteita. Yrityksen tulee edistää myyntiä mainonnalla sekä henkilökohtaisella myynnillä. (Tikkanen, Aspara ja Parvinen 2007, 97.) Henkilökohtainen myyntityö ja johtaminen vaikuttavat toisiinsa tarkastellessa pidemmällä aikavälillä (Weitz ja Branford 1999).

Olisi helppo kuvata, millainen ihannemyyjän tulisi olla, mutta kuvaisimme yksilöä, jota tuskin on olemassa. Vain murto-osa yltyä huippumyyjäksi. Huippumyyjien ominaisuuksia ei voi kopioida, mutta toimintamalleja voi. Huippumyyjät ovat haluttomia kertomaan, mikä on menestyksen salaisuus, myynnin taito on lahja. Huippumyyjiä yhdistää yksi yhteinen tekijä: he tekevät välttämättömimmät asiat ja karsivat tarpeettomat pois. Myyjän tehtävä on olla asiakkaan luona ja kertoa organisaatiolle, mitä asiakas tarvitsee. (Laine 2008, 40–43.)

Myyjä tietää, miten asiasta tulee kohdella, mutta toimii toisin, mihin usein syynä on laiskuus ja välinpitämättömyys. Ei ole olemassa oikotietä menestykseen. Myynnin onnistuminen nousukautena onnistuu, mutta todellinen myynnin osaaminen mitataan taloudellisesti hiljaisempina aikoina. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 19–21.)

5.4 Myyntitapahtuma

Seuraavassa (kuvio 4) on kuvattu myyntitapahtuma. Tehokkaasti suoritettu myyntiprosessi etenee yhteydenotosta lisämyyntiin. Myynnin ympyrällä luodaan selkeä kuva myyntiprosessin etenemisestä. Myyjän tulee hyödyntää myynnin ympyrää, sillä se on yksi myyjän tärkeimmistä työkaluista. Seuraavissa kappaleissa avataan myynnin ympyrän eri osa-alueet: yhteydenotto, tarvekartoitus, hyötyjen esittely, ”ei:n” taklaaminen, kaupan päättäminen sekä lisämyynnin tekeminen.



KUVIO 4. Myynnin ympyrä (mukaillen Rubanovitsch ja Aalto 2007, 35).

5.4.1 Ennakkovalmistautuminen, yhteydenotto ja ensikohtaaminen

Asiakkaalle soiton ja asioihin ryhtymisen tulee tapahtua heti, kun potentiaalisen asiakkaan yhteystieto on saatu (Parvinen 2008, 51). Sovittaessa tapaamisesta myyjän tulee muistaa, että hyvä tiivis valmistautuminen vie muutamia minuutteja. Myyjän tulee tarjota asiakkaalle vähintään kaksi tapaa-misaikaa. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 54–59.) Ennen kuin myyjä ja asiakas tapaavat, olettaa asiakas myyjän olevan valmistautunut tilanteeseen. Ennakkovalmistautuminen auttaa myyntiprosessin onnistumisessa. Ennakkovalmistautumisen hyötynä on, että itse myyntitilanteen aika pienenee. Myyjän pitää ennen tapaamista päättää, onnistuuko hän vai ei. Myyjän täytyy miettiä hyviä myyntiargumentteja, joita on pystyttävä mittaamaan ja todentamaan oikeiksi. Myyjän on pidettävä mielessä myyntiprosessin kaava, myös tuttujen asiakkaiden kohdalla. Myyjän tulee tietää myös kilpailijoiden tarjonnasta - ylimielinen myyjä ei tunne kilpailijoita eikä ole kiinnostunut heistä. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 42–52.)

Myyjän ja ostajan ensikohtaamisella on ratkaiseva merkitys. Myyjän tulee olla ajoissa paikalla, olla itsevarma, muistaa katsekontakti ja herättää asiakkaan kiinnostus. Myyjän tulee esitellä asiakkaalle myynnin vaiheet. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 67–73.) Myyjän tulee olla huoliteltu ja vaatteiden on oltava hieman muodollisemmat kuin asiakkaalla, sillä ensivaikutelma ratkaisee (Kannisto ja Kannisto 2008, 127). Myyjän pitää erottua muiden myyjien joukosta. Puhetavan pitää olla rauhallinen ja autoritäärinen. Ennakkovalmisteluvaiheessa asiakkaan ostohalu voi puuttua, mutta kiinnostus kasvaa. (Vuorio 2008, 61–62.)

Isossa osto-organisaatiossa on useita avainhenkilöitä. Usein myyjät uskovat, että yksi asiakkaan edustaja riittää vakuuttamaan muut päätökseen osallistujat. Yksi henkilö ei kuitenkaan riitä. Luottamus syntyy siitä, miten myyjä esittää ja huomioi asiat, mitä myyjä osaa ja miten huomioi asiakasorganisaation avainhenkilöt. Ostajaorganisaatiossa päättäjät arvioivat kuulemaansa omalta organisaatiosta.

tiolta, asiakkailta tai kollegoilta. Päätökset tehdään johtotasolla, mutta luottamus luodaan asiantuntijatasolla. Johtajat tapaavat myyjiä, mutta eivät ketä tahansa. Johtajat haluavat selkeää ja rehellistä tietoa siitä, mikä hyödyttää heidän organisaatiotaan. Johtajien tapaamiset eivät kestä kauan, joten myyjän tulee valmistautua hyvin, huomioida selkeäsanaisuus ja taloudellisuuden näkökulma. (Laine 2008, 151–168.)

Osto-organisaation vastustajat tulee tunnistaa etukäteen. Ostaa voi se, jolla on rahaa. Paras myyjän taktiikka on pitää kaikki osto-organisaation henkilöt tyytyväisinä ja yrittää saada ei-ostohalukkaat henkilöt puolelleen. (Laine 2008, 151–168.) Myyjä voi huomata, että asiakasorganisaation yhdyshenkilö ei ole oikea. "Väärän" yhdyshenkilön mieltä ei saa pahoittaa, vaan voi käyttää taktiikkaa että seuraavaan palaveriin osallistuisivat molemmilta osapuolilta myös esimiehet. (Hakala ja Michelson 2009, 107.)

Osa organisaation tarpeista on tiedostettuja, osa tiedostamattomia. Tiedostettujen tarpeiden osalta asiakas tietää, mitä tarvitsee ja etsii ongelmaan ratkaisua aktiivisesti. Tiedostamattomien tarpeiden mielenkiinnon herättämiseen tarvitaan myyjää, mikä on haaste myyjälle. (Laine 2008, 106–109.) Luottamuksellisen keskustelun pohjana on avoimuus. Hyvä vuoropuhelu sisältää hyvän tunnelman ja sopivan tilanteen, arvostus ja kunnioitus kuuluvat hyvään keskusteluun. Asiakkaalta ei kannata kysyä mitä he tarvitsevat, vaan myyjän tulee perehtyä etukäteen asiakkaan ennalta annettuihin lausuntoihin ja strategiaan linjauksiin. Avoimia kysymyksiä on etukäteen valmisteltava. (Laine 2008, 109–119.)

5.4.2 Tarvekartoitus

Myyntiprosessin tärkein vaihe on tarvekartoitus. Myyjän pitäisi ottaa selvää, millaisen ostajan kanssa ollaan tekemisissä samalla selvittäen asiakkaan tarpeet, mutta ei tyrkyttäen. Tarkoituksena on, että myyjä kysyy ja asiakas puhuu. Tarvekartoituksessa pitää selvittää tulevaisuuden ja tämän hetken tarpeet, eikä ainoastaan esittää ratkaisuja akuuttiin ongelmaan. Hyvä tarvekartoitus kääntää huomion hinnasta pois. Lähtökohtana tulee olla kokonaisvaltaisten ongelmien ratkaisu. Muistiinpanojen tekeminen on tärkeää ja ne on hyvä suullisesti kerrata lopuksi. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 77–89.)

Myyjä tekee kaupantekotilannetta alitajuntaisesti, jotta harkintaan ja arviointiin menisi vain vähän aikaa (Parvinen 2008, 51). Asiakkaalla on tarve ostaa, mutta hänellä on myös vaatimus tarpeen taustalla (Laine 2008, 106). Myyjän tehtävänä on saada asiakas puhumaan, tarpeet kartoitetaan vasta, kun asiakas on kertonut asiansa rauhassa. Tarvekartoituksessa selvitetään asiakkaan budjetti. (Kannisto ja Kannisto 2008, 128.) Kartoituskysymyksien pitää olla sellaisia, että asiakas voi vastata yhdellä sanalla. Kysymyksiä, joihin asiakas voi vastata kielteisesti, tulee luonnollisesti välttää. (Vuorio 2008, 65–67.)

Myyjä voi joutua esittämään myytävän tuotteen useaan kertaan. Tavoitteena on testata, että myyjä on tulkinut asiakkaan tavoitteet oikein sekä sitouttaa asiakas myyjän ratkaisuun. Mielikuvalla luodaan konkreettisia ratkaisuja asiakkaalle. Ostaja ei tee johtopäätöksiä, vaan tulkitsee asiat juuri sel-

laisena, kun ne on ehdotukseen kirjattu. Hyvä ehdotus konkretisoi asiakkaalle, miten kannattaa toimia. Myyjän tulee tehdä tarvekartoitus huolellisesti, muutoin ostajan ja myyjän tiet erkanevat. (Laine 2008, 174–178.)

Asiakkaan ja myyjän yhteisen tavoitteen löytyminen on myyntiprojektin tärkein vaihe. Tavoitteen tulee olla selkeä sekä asiakkaalla että myyjällä. Asiakkaan tulee kertoa, mikä on liiketoiminnallinen tavoite. Keskeisintä on se, miten asiakasorganisaation avainhenkilöt ovat ostostrategian ymmärtäneet. Yhteisten tavoitteiden rakentaminen voi kestää kuukausia. Alun innostuksen jälkeen tulee taantuma. Mikäli tavoitteita ei löydy voi ostoprosessi päättyä. Kokeneet myyjät näkevät jo kaukaa asiakkaan tarpeen, mutta sitä ei saa jyrkästi kertoa asiakkaalle. Myyjällä pitää olla kärsivällisyyttä asiakkaan tarpeen kartoituksessa. Tärkein tavoite on, että asiakas luottaa myyjään ja ongelmansa ratkaisuun. (Laine 2008, 125–129.)

5.4.3 Hyötyjen esittely

Tarvekartoituksessa myyjän tehtävänä on kuunnella asiakasta, mutta hyötyjen esittelyssä on myyjän vuoro puhua. Palvelusta pitää löytää asiakkaalle jokin ainutlaatuinen asia. Hintojen osalta esittely tulee aloittaa arvokkaimmista tuotteista, sillä psykologisesti on helpompi siirtyä kalliimmasta tuotteesta edulliseen kuin halvemmassa kalliimpaan. Asiakkaan kanssa pitää puhua selkeillä termeillä. Asiakkaalle pitää kertoa, mitä ratkaisu sisältää ja mitkä ovat asiakkaan saamat hyödyt eli mitkä seikat parantavat asiakkaan tilannetta. Asiakkaalle tulee antaa myyntiprosessin aikana esimerkiksi esite mielenkiinnon herättämiseksi. Myyjän ei pidä purkaa tilannetta arvostelemalla nykyistä ratkaisua tai kilpailijan tuotetta. Vastaväitteiden siirtäminen myöhemmäksi antaa myyjälle aikaa miettiä seuraavaa ratkaisua. Myyjän on vietävä myyntiprosessia määrätietoisesti eteenpäin. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 98–120.)

Asiakkaalle myydään hyötyä, ei tuotetta (Kannisto ja Kannisto 2008, 130). Tuotteen esittelyssä pitää kertoa vain se, mitä asiakas haluaa kuulla. Tärkein on myynnin idea, ei niinkään tuote. (Vuorio 2008, 69.) Hyvä myyjä tietää, ettei tuotteen esittelystä saa palkkaa – myynnistä saa (Rummukainen 2004, 114).

5.4.4 Kieltävän vastauksen taklaaminen

Asiakkaat voidaan jakaa kolmeen luokkaan sen perusteella, kuinka valmiita he ovat päättämään kaupan. Ensimmäisessä ryhmässä ovat asiakkaat, jotka ovat kiinnostuneita ostamaan. He esittävät yleensä yksi tai kaksi vastaväitettä, joihin vastaaminen ei myyjälle ole vaikeaa. Toiseen ryhmään kuuluvat asiakkaat, jotka tietävät tuotteesta, mutta haluavat vielä myyjän myönteisen lausunnon. Asiakkaat ovat avoimia, mutta he myös harkitsevat tarkkaan. Kolmanteen ryhmään kuuluvat haastavimmat asiakkaat. He tietävät tuotteesta olennaisen asian, mutta tarvitsevat aikaa tiedon sisäistämiseen. Asiakkaat eivät näytä tunteita ja myyjän on hankala selvittää asiakkaan mielipiteet ja oikeat vastaväitteet esille. Myyjän kannattaa etukäteen selvittää, miten valmistautua kieltävään vastaukseen. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 136–143.)

Vastoinkäymiset ja kieltävän vastauksen saaminen asiakkaalta kuuluvat myyntiin. Kieltäviä vastauksia tulee, mutta niitä ei kannata pelätä. Myyjän tulee valmistautua ei-vastauksen vastaanottamiseen. Myyjän on hyvä tunnistaa, millaisesta kielteisestä vastauksesta on kyse. Jos asiakas sanoo *EI*, se tarkoittaa ei, väkisin ei myydä. *Ei nyt, mutta kenties myöhemmin* tarkoittaa, että asiakkaalla on päivä, jolloin mikään ei onnistu. Useimmin asiakas esittää myyjälle syyn, jolla ei ole mitään tekemistä kaupan teon kanssa, asiakas vain haluaa päästä myyjästä eroon. (Laine 2008, 92–93.) Aina ei kaupaa synny, mikä kuuluu myyjän ammatinkuvaan. Kannattaa selvittää, miksi kauppa ei syntynyt. Asiakasta ei kannata ahdistaa, vaan jättää asiakkaalle kunniallinen perääntymistie. (Jokinen ym. 2000, 247.) Kokemattomalle myyjälle vastaväite on kompastuskivi, mutta kokeneelle se on mahdollisuus menestykseen. Vastaväitteet ovat melko samanlaisia. Myyjän oppiessa tuntemaan vastaväitteet aavaavat ne uusia myynnin mahdollisuuksia. (Pekkarinen ym. 1997, 138–139.)

5.4.5 Kaupan päättäminen

Kaupan päättäminen on hankalaa. Hyvä myyjä pyytää asiakkaan päätöstä eikä pelkää tulevansa torjutuksi. On tärkeää, että kaupat saadaan tehtyä ensimmäisellä kohtaamisella. Jos kauppa jää tekemättä on riski siitä, että asiakas menee kilpailijalle, asiakkaan mielenkiinto laantuu tai asiakas luopuu hankinnasta kokonaan. Myyjä on vahvoilla ostajan kysyessä myyjän mielipidettä. Usein asiakas on valmis tekemään päätöksen, mutta myyjä ei pyydä päätöstä. Kaupan voi päättää missä tahansa asiakaskohtaamisen vaiheessa. Asiakkaan epäröidessä tuotteen tai palvelun vastaavuutta tarpeisiinsa nähden on tarvekartoitus tehty huonosti. Kaupan päättäminen on yksinkertaista - myyjän tulee kysyä, ottaako asiakas tuotteen. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 121–134.) Myyjä ei takerru asiakkaaseen, vaan osaa suunnata seuraavaan asiakastilanteeseen (Parvinen 2008, 51).

70 % aloitetuista myyntiprosesseista ei toteudu koskaan, vain 30 % asiakkaista tekee sopimuksen. Myyntitapahtumat, jotka myyjä voittaa, on todennäköisesti ohjeistettu niin, että jos samat asiat tehtäisiin uudelleen, kauppa saataisiin aikaan. (Laine 2008, 52.)

Kaupasta sovittua myyminen tulee lopettaa (Kannisto ja Kannisto 2008, 132). Myyntitilanteen tarkoituksena on kaupan päättäminen. Ostaja hyväksyy myyjän tekemän tarjouksen ja tekee ostopäätöksen. Asiakkaalle ei saa myydä väkisin. Myyntitapahtuman päätteeksi olisi tärkeää saada myönteinen päätös ja miellyttävä loppuvaikutelma. (Jokinen ym. 2000, 246–247.) Asiakkaalle useiden vaihtoehtojen antaminen on varmin tapa hankkia epämääräisiä ehkä-vastauksia asiakkailta (Parantainen 2011, 108).

Neuvottelussa valtaa käyttävät myyjä ja ostaja, jotka haluavat vallan itselleen. Kauppa päätetään, kun asiakas on siihen valmis. Neuvotteluvaiheessa kaikki osapuolet haluavat saada sopimuksen aikaiseksi. Neuvottelussa voi myyjä saada suullisen hyväksynnän. Myyjä, joka ei ole valmistautunut neuvotteluun, antaa ostajalle helposti alennuksia. Neuvotteluiden päättyessä umpikujaan syynä tuskin on hinta, ja myyjän tulee selvittää, missä vaiheessa virhe on tapahtunut. Hiljaisuus on tehokas neuvotteluväline, sillä se on pelottava ja ahdistava ja sitä ammattimyyjät käyttävät. (Laine 2008, 186–193.)

Tarjouspyyntö voi edetä nopeasti. Asiakas on arvioinut myyjän osaamista koko prosessin ajan ja vakuuttunut tämän osaamisesta. Tilanne ei välttämättä ole yhtä hyvä. Asiakas haluaa varmistua, että on tekemässä oikeaa päätöstä. Kilpailijat voivat tulla tekemään vastatarjouksia. Asiakas vertaa myös muita vaihtoehtoja. Myyjän toimiessa aktiivisten asiakkaiden kanssa aika menee tarjouspyyntöjen, selvitysten ja ehdotusten tekemisessä. Tarjouskilpailuun menee paljon aikaa sekä ostajalta että myyjältä. Hyvän tarjouksen elementtejä ovat mm. lyhyys, hinta selkeästi esillä, ei liikaa optiota, voimassaoloaika riittävä ja erilliset kuvaukset liitteenä. Myyjälle, joka on rakentanut ostoprosessia alusta saakka, hinta ei enää merkitse paljon tarjouspyyntövaiheessa. Hinnalla on merkitystä, jos verrattavissa hinnoissa on suuria eroja. (Laine 2008, 182–186.) Kaupanteossa hinta on joskus jopa toisarvoinen seikka, ja kaupan synnyssä tärkeämpää on myyjän toiminta (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 32).

Epäröivän asiakkaan kohdalla oikean hinnan löytyminen voi ratkaista kaupan jo ensimmäisellä kohtaamisella. Hinta ei ole tärkein tekijä kokonaispalvelun ostamisessa. Myyjän ei pidä kysellä, miten paljon asiakas on budjetoinut hankintaa varten. Myyjän tulee hallita hintavastaväitteet ja hinnan myyminen. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 144–147.) Hinnan myymisestä on tutkittuja tuloksia. 60 % asiakkaista on sitä mieltä, että hinnat ovat korkeita, 35 % pitää hintoja kohtuullisena ja 5 % halpoina. Jos antaa alennuksen sen jälkeen, kun on kertonut hinnan, 40 % asiakkaista tulee epävarmoiksi ja myyjällä on vaara joutua alennuskierteeseen. (Hakala ja Michelsson 2009, 78.)

Myytäessä hinnan tulee olla esillä. Hinta on tietyllä tavalla tabu, siitä ei haluta puhua. Hinta ei tuota rahaa, jos asiakas ei osta tuotetta/palvelua. Hinnalla on psykologinen vaikutus - kukaan ei halua ostaa halpaa, joten tuote täytyy hinnoitella oikein. (Parantainen 2014-01-14) Hinnalla ei useimmiten ole mitään tekemistä sen kanssa, syntykö kauppa vai ei. Jos myyjä ei hallitse kaupanpäättämistä, turvautuu hän hinnan pudottamiseen. (Rummukainen 2008, 13.) Hinta on itsestäänselvyys ja asiakkaalle on jäätävä kuva kohdallaan olevasta hinta-laatusuhteesta. Asiakkaan halu ostaa täytyy tunnistaa esimerkiksi siitä, että asiakas alkaa kysellä tilausehdoista ja maksuaikataulusta. Kun asiakas tekee ostopäätöstä, hän ymmärtää että päätöksen tarkoittavan rahanmenoa ja häntä kaduttaa. Tässä vaiheessa on hyvä kerrata vielä, mitä vastinetta asiakas rahoilleen saa. (Vuorio 2008, 73–77.)

5.4.6 Sopimus, lisämyynti ja seuranta

Sopimuskohdassa myyjän tulee käydä läpi sopimuksen pääkohdat, kaupan ehdot, aikataulu ja muut seikat. Kun sopimus on solmittu, myyjän on kiitettävä kaupasta. Asiakkaalle ei saa jäädä tunnetta, että myyjä on kiinnostunut vain rahasta, sillä silloin voivat kaupat jäädä tekemättä. Myyjä kokee, että tavoite on saavutettu, kun nimi on paperissa, mutta hyvä myyjä oivaltaa, että tämä oli alku syvemmälle asiakkuussuhteelle. Lisämyynti tapahtuu palvelun tai tuotteen hankinnan jälkeen tai viimeistään vuoden sisällä. Hyvä myyjä tekee seurantasoinnin pian ostotapahtuman jälkeen. Ostohalukkuus samalta myyjältä on olematon, mikäli myyjä ei pidä asiakkaaseen yhteyttä. Myyjän tulee kuulla tuotteen virheestä mahdollisimman pian, sillä hyvä kokemus kerrotaan yhdelle ja huono kymmenelle. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 149–156.)

Pysyvä asiakkuussuhde syntyy vasta, kun myyjäorganisaatio on lunastanut lupauksensa. Huonoja esimerkkejä on paljon. Myyntiprojekti edellyttää myyjän lupauksien toteutumista. Asiakas mittaa tulosta investoinnin muuttuessa tulokseksi, jolloin ostaja päättää, voiko kyseiseen myyjään luottaa. Vastuullinen myyjä lupaa ja lunastaa tekemisensä. Suhteet luodaan aina ihmisten, ei organisaatioiden välillä. (Laine 2008, 201–20.)

5.5 Jälkimarkkinointi

Hyvin hoidettu jälkimarkkinointi varmistaa, että asiakas on tyytyväinen ostamaansa palveluun/tuotteeseen. Jälkimarkkinoinnin tehtävänä on saada selville, onko palvelu/tuote vastannut odotuksia. Jälkimarkkinoinnilla luodaan pohja pitkäaikaiselle asiakkuudelle ja se aloitetaan jo ennen kun myyjän ja ostajan tiet erkanevat. (Jokinen ym. 2000, 248.)

Säännöllinen ja järjestelmällinen asiakkuustyö myynnin jälkeen on tehtävä huolella. Yhteydenpito asiakkaaseen laiminlyödään liian usein. Suositteleva voi olla arvokas uusasiakashankinnan lähtökohdaksi. Parasta jälkimarkkinointia on, kun tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksistaan. Olisi tärkeää muistaa asiakasta, joka suosittelee myyjäorganisaatiota. Seurantasointo on tärkeä, ettei asiakas ehdi ottaa yhteyttä ensi. Asiakasta ei saa pompotella. Asiakkaan kuullen ei saa syyttää omaa organisaatiota. Tiukka reviirijako myyjäorganisaatiossa viestittää asiakkaalle, ettei kukaan ole kiinnostunut hänestä. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 155–168.)

Kun asiakas on ostanut tuotteen, ei myyntiorganisaatiolla ole varaa jäädä lepäämään. Useat kontaktit asiakkaan kanssa ovat ratkaisevampia kuin yksittäiset myyntitapahtumat. Tuotteen elinkaarta tulee kehittää asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Asiakkuussuhteen ollessa pitkä on suurempi vaara, että asiakkuussuhde katkeaa. Uudet asiakkaat saavat ensiluokkaista palvelua ja vanhat unohtuvat. (Kannisto ja Kannisto 2008, 151–154.)

Jälkimarkkinointia voidaan kutsua jälkihoitovaiheeksi. Myyjän ei tule unohtaa asiakasta kaupanteon jälkeen, vaan jatkuva asiakassuhde edellyttää asiakastyytyväisyyttä pitkällä aikavälillä. (Leppänen 2007, 98.) Jälkimarkkinointi jää usein tekemättä, koska myyjä tyytyy siihen, minkä sai myytyä. Myyjän tulisi miettiä seuraavaa myytävää tuotetta jo valmiiksi ja auttaa asiakasta ostamaan. (Rummukainen 2008, 91.)

Kainuun ammattiopistossa henkilöstökoulutuksien myyntityön prosessia ei ole ohjeistettu toimintakäsikirjassa. Henkilöstökoulutuksen myyntityö on sujuvaa, kun myyjä tietää toimintatavat niin teoriassa kuin käytännössä.

Myyjän tukena myyntiprosessissa tärkeässä roolissa ovat johtajat. Myynnille tulee asettaa tavoitteet, mikä tulee tehdä yhteistyössä myyjien ja johdon kanssa. Myynnin johdon tulee hyödyntää omassa johtamisessaan myynnin ympyrän eri vaiheita. Myynnin johdon tulee pohtia omia johtamismalleja sekä kartoittaa mahdollisten työkalujen käyttäminen johtamistyössään.

6 ESIMIES

Tässä luvussa kerrotaan esimiehen roolista ja myynnistä. Myyjä tai esimies ei voi asettaa yksin myynnin tavoitteita, ja yhteistyön on oltava sujuvaa ja tavoitteellista. Esimiehen tulee arvioida myyjän suorituskyky ja linjata myyntisuunnitelma. Myyjän tulee rytmittää toimintansa siten, että asetettuihin myyntituloksiin päästään. Tässä luvussa esitetään erilaisia malleja myynnin johtamisesta ja toteuttamisesta.

6.1 Esimiestyö

Johtajat ovat johtamisprosessin avaintekijöitä. Johtamisprosessin päämääränä on luoda toimiva prosessi. Johtajilla on enemmän auktoriteettiä ja vaikutusvaltaa kuin alaisilla. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokainen on itsensä johtaja. Johtaminen tulisi nähdä palvelutehtävänä ja johtajan tulisi tarjota johtamispalveluita. Aidon ja todellisen johtajan tekee hyvä ja terve itseluottamus. Johtamista tulee arvostaa ja siihen tulee panostaa. Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen on haasteellista ja se voidaan nähdä epätieteellisenä puuhasteluna. (Sydänmaalakka 2004, 119–121.)

Asiantuntijaorganisaatiossa johtamisen tulisi olla enemmän yhteisöllistä kuin hierarkkista. Esimiehen tulisi olla enemmän kollega kuin päällikkö, joten johtamistyyli ei voi perustua pomottamiseen. Johtamisen tulisi olla vaikuttamista, jonka tarkoituksena on saada johdettavat toimimaan yhteisen päämäärän eteen. Esimiehenä asiantuntijalle tulee antaa vastuuta. Esimiehen ei tarvitse hallita kaikkea tiedollista osaamista. Esimiehen tulee valita samaan tiimiin asiantuntijoita, joilla on samanlainen käsitys toiminnasta ja esimiehen tulee luottaa tiimipalavereiden toimintaan. (Hernberg 2013, 189–199.) Esimiehen tulee rekrytoida myyjiä, jotka arvostavat myymistä (Rummukainen 2008, 16).

Kaikilla työntekijöillä pitäisi olla sisäisen yrittäjyyden ajattelumallia. Pinchot'n määritelmän mukaan *”Sisäinen yrittäjä on yrityksen palveluksessa oleva työntekijä, joka toteuttaa unelmaansa. Sisäinen yrittäjä ottaa täyden vastuun innovaation luomisesta organisaation sisällä. Hän ei välttämättä ole idean keksijä, mutta hän on aina se uneksija, joka löytää keinon muuttaa idea todellisuudeksi”* (Sutinen ja Viklund 2005, 47.) Sisäisillä yrittäjillä on luovuutta, visiota sekä kunnianhimoa. He ovat tuloshakuisia ja heillä on halu kyseenalaistaa asioita. He motivoituvat ongelmia ratkoessa ja turhautuvat liian byrokraattisiin systeemeihin. (Sutinen ja Viklund 2005, 48.)

Organisaation kilpailukyky riippuu siitä, mitä organisaatiossa osataan, miten osaamista käytetään ja miten nopeasti opitaan uutta. Organisaatiota, joka pystyy tunnistamaan kehittämisen tarpeet ja hyödyntämään ja uudistamaan osaamistaan, voidaan kutsua oppivaksi organisaatioksi. (Viitala 2013, 170–171.) Henkilöstönjohtamisen keskeisempiä osa-alueita ovat osaaminen, suunnittelu ja kehittäminen. Organisaatiotasolla ydinosaamiset ovat niitä, jotka johdetaan strategisista valinnoista. Ydinosaamisten avulla yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle lisäarvon, eli sen, josta asiakas on valmis maksamaan. Ydinosaaminen ei ole taito, joita on kaikilla alan toimijoilla. Ydinosaamista on vaikea synnyttää nopeasti, niitä ei voi kopioida tai siirtää sellaisenaan. (Viitala 2013, 173–174.)

Asiakkuudenhallinta on osa yrityksen strategiaa. Esimiehien tulee selvittää asiakkuuksien nykytila eli ketkä ovat asiakkaita ja ketkä tärkeimpiä asiakkaita. (Mäntyneva 2001, 13.) Paras tulos asiakkuudenhallinnassa saavutetaan, kun se on tavoitteellista ja osana yrityksen toiminnan kehittämistä (Mäntyneva 2001, 117).

Myyntiorganisaatiossa tulee esimiehen huolehtia organisaation toimivuudesta. Organisaatiolla pitää olla toimiva asiakkuusjärjestelmä sekä oikeanlainen palkkausjärjestelmä. Myyjiä ja myös esimiehiä tulee kouluttaa ja toimintaa tulee kehittää. Myyntiprosessin tulee olla toimiva asiakkaan ja myyjän näkökulmasta. Myynnissä pitää osata hyödyntää oikeanlaista teknologiaa. Organisaatiossa tulee huomioida mahdollisia uusia kumppanuuksia. (Jordan 2012.) Myyntiorganisaatio tarvitsee toimivan johdon ja varmistaa, että myyntiin tarvittavat menestystekijät ovat kunnossa (Rope 2003, 117). Jokaisella organisaatiolla tulee olla selkeä seurantalomake, miten asiakkuudet ja myynti etenevät. Seurantalomakkeen täyttämiseen pitää sitoutua myynninjohdon sekä myyntihenkilöstön, se helpottaa myynnin sekä johdon toimintaa. (Sheng ja Guergachi 2008, 162–164.)

Myynnin johto ja myyntihenkilöstö toimivat ammattimaisemmin, kun he osallistuvat ajoittain johtamisteniikan koulutuksiin. Suuntautuminen tulisi olla tuotannon suunnittelusta myynnin ja markkinoiden suunnitteluun sekä oikeanlaisten segmenttien linjaamiseen. (Jobber ja Lancaster 2006, 36.) Myyjäorganisaation tulee hallita myyntitilanteet, joissa asiakas tarvitsee myyjän asiantuntemusta ostopäätöstä tehdessä. Myynnin johdon ja myyjien välille tulee löytää ostokäyttäytymisen hallintaan yhtenäinen näkökulma, jotta saadaan hyvää tulosta aikaiseksi. (Jobber ja Lancaster 2006, 106.)

Myynninjohtajan roolit voidaan jaotella kolmeen luokkaan: myyjät, hallintojohtajat ja valmentajat. Myyjän roolissa myyntijohtaja osallistuu myyntiin, jolloin hän pysyy ajan tasalla ja pitää tiukasti ohjat käytännön myynnistä. Hallintojohtaja tekee raportointityöt, mutta asiakkaille tai myyjille ei ole aikaa. Myynnin valmentaja auttaa löytämään myyjistä potentiaalinen myyntityöhön. Valmentaja auttaa myyjää löytämään ratkaisuja ongelmiin. Myynnin johtajan tulee hallita oma johtamisen lähestymistapa, valmentajan roolissa saadaan parhaita myyntituloksia aikaan. (Nieminen ja Tomperi 2008, 118.)

Liiketoiminnan perustana on myynnin ohjaaminen. Hyvä myynninohjaaja antaa tukea ongelmatilanteissa. Hän osallistuu asiakkuuksien työstämiseen. Johdon tulee luoda myynnin ohjaamiselle mahdollisuudet toimia. Johdon tulee varmistaa, että ohjaaminen on viikoittaista ja tavoitteellista. (Rubanovitsch ja Valorinta 2009, 29–30.) Asiakkuuksien ylimmän johdon osalta tunnistetaan kaksi johtamistyyliä: kontrolloiva tai osallistuva. Kontrolloiva johtaminen pohjautuu analyysiin ja mittareihin sekä raportteihin. Kontrolloiva johto on etäinen ja työntekijöiden osaaminen pohjautuu tuloskorttiin. Osallistuva johtaminen nojaa uteliaisuuteen ja osallistumiseen. Mitä osallistuvampi johto on, sitä aiempaa on kiinnostus asiakkuustyötä kohtaan. Johdon tehtävänä on asettaa tavoitteet ja palkintona on sen tasoinen työ, mitä johto on asettanut työntekijöitä tekemään. (Mattinen 2006, 229–232.)

6.2 Esimies valmentajana

Myynnin kehittymisen esteenä voi olla toimimaton myyntihenkilöstö tai myynnin johto. Esimiesten tulisi toimia valmentajana, eikä seurata myyjien toimintaa myyntiraporttien avulla. Ongelmana on myynnin esimiesten ajankäyttö, jolloin päivittäiset normaalit työt vievät myyjien valmentamiseen käytettävän ajan. Myynnin johdon ja myyjien tulisi kartoittaa, millaisilla tarjouksilla tehdään myyntiä. Tarjousten oikeanaikaisuudella on merkitystä. Tällä hetkellä tehokkain myyntitapa on henkilökohtainen myynti, mutta esimerkiksi sosiaalinen media voisi tuoda paljon myyntiä, jos sitä osattaisiin käyttää oikealla tavalla. (Jordan 2014.)

Johtaja on hyvä kuuntelija, hyvä viestimään sekä valmentamaan. Hänen tunneilmaisunsa ovat vahvoja ja inspiroivia ja hän pohjustaa ilmapiiriin päätöksentekoa varten. Johtajan tulisi ymmärtää asiakkaitaan, kuunnella ja viestiä heidän kanssaan sekä valmentaa. Pelkkä kuuntelu ei riitä, vaan kyse on keskustelusta, kanssakäymisestä ja sosiaalisesta taidosta asiakkaan kanssa. Johdon tulisi unohtaa tuloskorttiajattelu ja esittää täysin uusia kysymyksiä asiakkaista. (Mattinen 2006, 234–237.)

Esimiehen tulee pitää yllä uudistumista ja löytää organisaatioon uusia myyntihenkisiä työntekijöitä (Parvinen 2008, 49). Esimiestyön, johtamisen sekä markkinointihenkisyyden tärkeitä elementtejä ovat innostava esimies, tehtäviin asioihin sitoutunut johto, kaikilla esimiestasoilla laadukas johtaminen, sisäisiin ristiriitoihin puuttuminen ja yhteyksien toimiminen sisäisten toimijoiden välillä. Arvostuksen puute on ongelma, johon suomalainen myyntiongelma kulminoituu. Ilman ylimmän johdon arvostusta eivät myyjät näe organisaation etenemisen mahdollisuutta. (Parvinen 2008, 53–59.) Julkisella sektorilla markkinointihenki (marketing spirit) on harvinainen. Positiivista markkinointihenkeä vierastetaan, vaikka moni haluaisi kokea hyvää markkinointihenkeä. (Parvinen 2008, 81.)

B2B-myynnissä johdon rooli on keskeisessä asemassa. Johdolta tulee tahto, miten asiat toteutetaan. Johdolla tulee olla tieto, mitä myydään, kenelle ja miten? Johdon tulee tiedostaa asiakkaista prospektit ja suspektit. Olennaisinta on sisäinen markkinointi. Sisäinen viesti pitää kulkea, mitä markkinoidaan ja myydään? Johdon on luotava pelisäännöt yrityksen sisälle, johto heijastaa yrityskulttuuria ja yrityksen arvoja. (Hakala ja Michelsson 2009, 61–62.)

Johdon tehtävänä on tukea myyntiä ja myyjän on tuotava esille prosessin sisältö. Johdon tehtävä on arvioida myytävän prosessin sisältöä. Johdon on myös päätettävä siitä, miten toimintaa jatketaan. (Laine 2008, 211.) Esimies on tärkeä resurssi asiakaspalvelijalle. Esimiehen rooli on auttaa, kun työkuormaa on liikaa tai alaisen osaaminen on riittämätön. Työntekijöiden keskinäiset ristiriidat pitää selvittää ennen kuin ne näkyvät asiakkaalle. Hyvällä esimiehellä on aikaa alaiselle ja hän on alaisten asiakaspalvelija. Mikäli tukea ei esimieheltä saa, se voi vaikuttaa asiakkaisiin. (Kannisto ja Kannisto 2008, 84–87.)

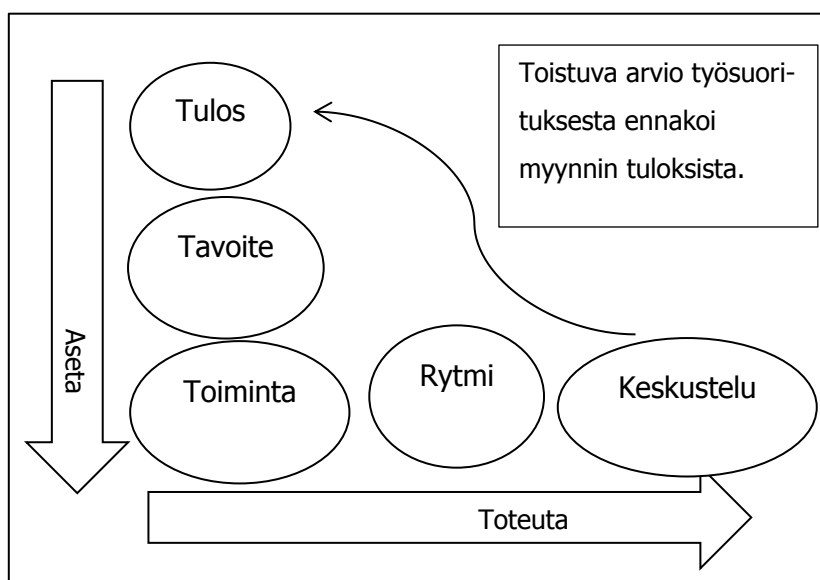
Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa tilanne, jossa jokainen työntekijä ymmärtää, miten oma työpanos vaikuttaa koko työryhmän tulokseen. Halu tehdä hyvää tulosta myös koko organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on osoitus siitä, että kyseessä on huippujoukkue. Hyvällä esi-

miehellä on kyky ja taito valmentaa joukkuetta menestymään. Työntekijä ei voi tehdä huonoa tulos- ta sillä silloin koko organisaatio kärsii. (Rummukainen 2007, 14.) Hyvän esimiehen esikuva on sellai- nen, josta alaiset ovat ylpeitä (Rummukainen 2007, 72). Esimiehen pitää tehdä muutoksia, jos ta- voitteet eivät toteudu (Rummukainen 2007, 130). Esimieheissä tulee olla energiaa, mikä saa muutkin tekemään töitä tavoitteellisesti. (Rummukainen 2007, 54–58.)

Myyntinjohtosta tai myynniesimiehestä tulisi käyttää termiä myyntityöntekijä. Valmentavan mallin käyttäminen edellyttää hyvää yhteistyötä myyntihenkilöstön ja myyntityöntekijän välillä. Myyn- ninjohton tulee kiinnittää huomio liiketoiminnan tuloksiin, myyntityöntekijän tavoitteisiin ja myyntityöntekijän toimintaan. Myyntityöntekijä asettaa henkilöstölle tavoitteet, joista keskustellaan yhdessä ja joiden tulee olla realis- tisia. Myyntityöntekijän ja myyjän tulee asettaa myyntityöntekijälle tulos ja tavoite sekä toimenpiteet, joilla tulokseen päästään. Myyntityöntekijästä keskustellaan yhdessä. Myyntityöntekijän edetessä myyntityöntekijä ja myyjä yhdessä tekevät oikeita toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Työsuorituksia ar- vioidaan vastamaan tuloksia. Myyntityöntekijä toimii valmentajana myyntihenkilöstön kanssa. (Vazzana ja Jordan 2013.)

Tutkimuksessa *Cracking the Sales Management Code* (myyntityöntekijän malli) ilmenee, miten myyntityöntekijän ja myyntihenkilöstön tulee toimia yhteistyössä, jotta myyntiorganisaatio onnistuu myyntityöntekijän ja myyntityöntekijän valmennuksessa. Vuosikymmeniä myyntityöntekijä on koulutettu toimimaan myyjien val- mentajina. Erilaisia valmennusmalleja on käytettävissä, mutta yhä edelleen on organisaatioita, joissa myyntityöntekijän johtaminen ei ole valmentavaa. Ongelmaksi nousee, ettei valmennusmalleja osata hyödyn- tää teoriasta käytäntöön. Jokaisen myyntiorganisaation tulee löytää sopiva valmennusmalli. (Vazza- na ja Jordan 2013.)

Sopeuttavassa mallissa myyntityöntekijän valmentamiselle (kuviokuva 5) on havainnollistettu myyntityöntekijän ja myyjän välistä toimintaa. Kuviossa ei ole eroteltu myyjän tai myyjän valmentajan roolia erik- seen, vaan kaikki toiminnot koskettavat molempia osapuolia. Lähtökohdaksi asetetaan toivottu tulos myyntityöntekijälle ohjatussa keskustelussa myyjän ja myyjänvalmentajan kanssa. Jotta haluttuun myyntityöntekijään päästään, on tavoitteen oltava realistinen. Myyntityöntekijä tulee ohjata sekä myyjänvalmentajan et- tä myyjän näkökulmista. Myyntityöntekijän ja myyjän tulee toistuvasti arvioida työsuorituksia ja ennakoita millaiseen tulokseen päästään. Myyjän tulee hankkia uusia asiakkaita ja myyntityöntekijän tulee määrittellä, montako uutta asiakasta pitää hankkia tulokseen pääsemiseksi. Tämä malli tuo valmentavaa näkökulmaa myyntityöntekijään ja myyntityöntekijästä saadaan keskustelelevampi tapa to- teuttaa myyntityöntekijälle asetettuja tavoitteita. Mallilla saadaan käytännön myyntityöntekijään yhdenmukaista toimintaa myyjien keskuudessa. Tällä mallilla halutaan osoittaa, että myyntityöntekijän etenemistä tulee seu- rata keskustelemalla, eikä myyntityöntekijällä. (Vazzana ja Jordan 2013.)



KUVIO 5. Sopeuttava malli myynnin valmentamiselle (mukaillen Vazzana ja Jordan 2013).

6.3 Myynnin esimies

Yrityksissä voidaan johtaa myyntiprosessia edeten myynnin aloituksesta kaupan päätökseen. Myymisessä on kyse myynnin käsityötaidoista, jota voidaan mestari-kisälli-tyylillä opettaa. Omaa myyntityötä voi suhteuttaa tehokkuuteen ja aikaansaamiseen. (Parvinen 2008, 52.) Myyntiorganisaatiossa johdon tulisi ylläpitää kuvaa siitä, kuinka paljon minkäkin tyylistä työntekijää asiakaskohtaamisen näkökulmasta tarvitaan. (Parvinen 2013, 97–98.)

Hyvällä myyntiesimiehellä on myyntikokemusta. Myyntityöhön kuuluu monenlaisia tunnetiloja ja mielikuvia, joista osa on pelkotunteita. Tällöin myyntityö ei etene ja myyjä keksii kaikenlaisia verukkeita varsinaisen työn tekemiseen. Tämän tunnistamiseen tarvitaan esimiestä, joka tunnistaa tunteen ja osaa reagoida oikealla tavalla. Esimiehen kokemus auttaa löytämään keinoja joukkueen motivoitumiseen. Hyvät myyntiesimiehet tietävät, että myynti on strategisesti tärkeä osa yrityksen liikevaihtoa. (Rummukainen 2007, 20–22.) Esimiehen tehtävänä on saada myyjät liikkeelle, ajattelemaan selkeästi sekä toimimaan. Sen jälkeen voidaan miettiä, mitä haasteita eteen tulee ja miten ne ratkaistaan. (Parantainen 2011, 60.)

Esimiesten tulee rakentaa toimintamalli, joka kannustaa ja auttaa seuraamaan myynnin tilannetta. Yksilötasolla on hyvä selvittää, miten myyntivastuussa olevat pystyvät tekemään työtä. (Sipilä 2008, 191–192.) Ylimmän johdon tarkoituksena on antaa markkinointi- ja myyntitiimille viitekehys, jonka mukaan toimitaan. Viitekehysten tulee olla samassa linjassa strategian kanssa sekä rakentaa soveltuvat mittarit ja kannustimet. Usein myyntiorganisaation markkinoinnin johtaminen on delegoitu pelkästään markkinointi- tai myyntiorganisaation ratkaistavaksi. Tuotekehitysyksikkö on erillään markkinointi- ja myyntiorganisaatiosta, mikä aiheuttaa kommunikointiongelmia. Johdon tulee varmistua, että tuotekehitys, markkinointi ja myynti tekevät tiivistä yhteistyötä. (Tikkanen ja Vaissinen 2009, 29–30.)

Myyjiä johdetaan kolmella tasolla. Ensimmäisellä tasolla ovat myyjät, jotka ovat kokemattomia ja osallistuvat asiakassuhteen käynnistämiseen ja asiakkaiden tarpeiden käynnistämiseen. Tasolla kaksi myyjä hallitsee myyntiprosessin ja pyrkii itsenäiseen kaupan päättämiseen. Kolmostasolla myyjä ylläpitää asiakkuussuhteita ja kykenee itsenäisesti toteuttamaan uusia asiakassuhteita. Myyjien kaupanpäättämistaidot ovat avainasemassa viikoittaisessa ja päivittäisessä myyntityössä. (Rubanovitsch ja Valorinta 2009, 101–103.)

Tutkimuksessa Tunneälykäs myynnin johtaminen kuvataan, miten tunneälykkäitä myynnin esimiehet ovat Suomessa. Alaiset antavat näkemyksiä tunneälykkyydestä. Tutkimuksessa kuvattiin, miten eri tunneälykkyyden osa-alueet näkyvät normaalissa esimies-alaistyöskentelyssä. Tutkimuskohteena olivat alaiset, eivät esimiehet. (Aaltonen 2013, 7.) Tutkimustuloksissa vastaajat pitivät itseluottamusta, palvelualltiutta ja optimismia esimiesten parhaimpana ominaisuutena tunneälyn osa-alueista. Myynnin esimiehen on omaksuttava itseluottamusta ja sen tulee näkyä ulospäin. Palvelualltius on esimiehen hyvä ominaisuus, alaisten ja asiakkaiden palvelu koetaan positiivisesti työntekijöiden näkökulmasta. Optimismi on tutkimuksen mukaan paras tunneälytaito. Myynnissä vaaditaan positiivisuutta ja optimismia, jota myös esimiehen tulee osata jakaa alaisille. Esimiesten heikoimmaksi ominaisuudeksi koettiin ryhmä- ja yhteistyötaitojen kehittäminen. Esimiesten pitää johtaa hyvin erilaisissa urakehityksen tilanteissa olevia alaisia, aloittelevia myyjiä ja kohta eläkkeelle siirtyviä myyjiä. Tutkimuksen mukaan esimiehet tarvitsevat enemmän koulutusta kehittämiseen ja valmentamiseen. Ryhmä- ja yhteistyötaitojen heikon tuloksen osalta voidaan päätellä, että johtaminen on arvovaltaista, jossa päätökset sanellaan. Tutkimuksen mukaan myynnin johtamiseen on syytä lisätä demokratiaa. (Aaltonen 2013, 63.)

Aaltosen (2013) mukaan empaattisuuden ja kannustavuuden osalta on hyvin erityyppisiä esimiehiä. Empaattinen esimies pystyy reagoimaan alaisten tunnetiloihin ja sen mukaan valitsemaan oikeanlaisen johtamistyylin ja ratkomaan paremmin ongelmia. Naisesimiehillä oli tutkimuksen mukaan enemmän empatiaa kuin miesesimiehillä. Kannustava esimies osaa johtaa työntekijöitä oikeaan suuntaan. Empaattisuutta ja kannustavuutta pitäisi pystyä esimiehissä yhdenmukaistamaan. Esimiehen iällä oli vähän vaikutusta tunneälykkyydelle, parhaimmat keskiarvot olivat 35–44 vuotiailla. Esimiehen koulutus korreloi tunneälyn kanssa, sillä ammattikorkeakoulun käyneillä on parempi tunneäly kuin yliopiston suorittaneilla. (Aaltonen 2013, 63–64.)

6.4 Esimiehelle mallit myyntiin

Tässä alaluvussa kuvataan erilaisia malleja myynnin johtamiseen. Malleja ovat ASTD maailmanluokan myynnin pätevyysmalli, myynnin ohjaamisen malli sekä myynnin tasotmalli. Kolme erilaista myynnin johtamisen mallia on havainnollistettu kuvioissa 6, 7 ja 8. Mallit poikkeavat toisistaan huomattavasti.

ASTD eli maailmanluokan myynnin pätevyysmallissa havainnollistetaan myyjäorganisaation vahvuudet ja puutteet. ASTD-tutkimuksen mukaan myynnin esimiesten tulisi saada koulutusta siihen, miten johdetaan myynti- ja avainhenkilöitä. Myynnin esimiehet eivät tee myyntiä ja jokainen

myyjä on erilainen. Esimiesten tulee saada valmennusta siihen, miten palaverit pidetään, esimerkiksi kahden kesken tai ryhmässä. Johtamistapa on ollut valmentava, mutta tulevaisuudessa tulisi oppia hallitsemaan toimintaa. (Vazzana ja Jordan 2012.)

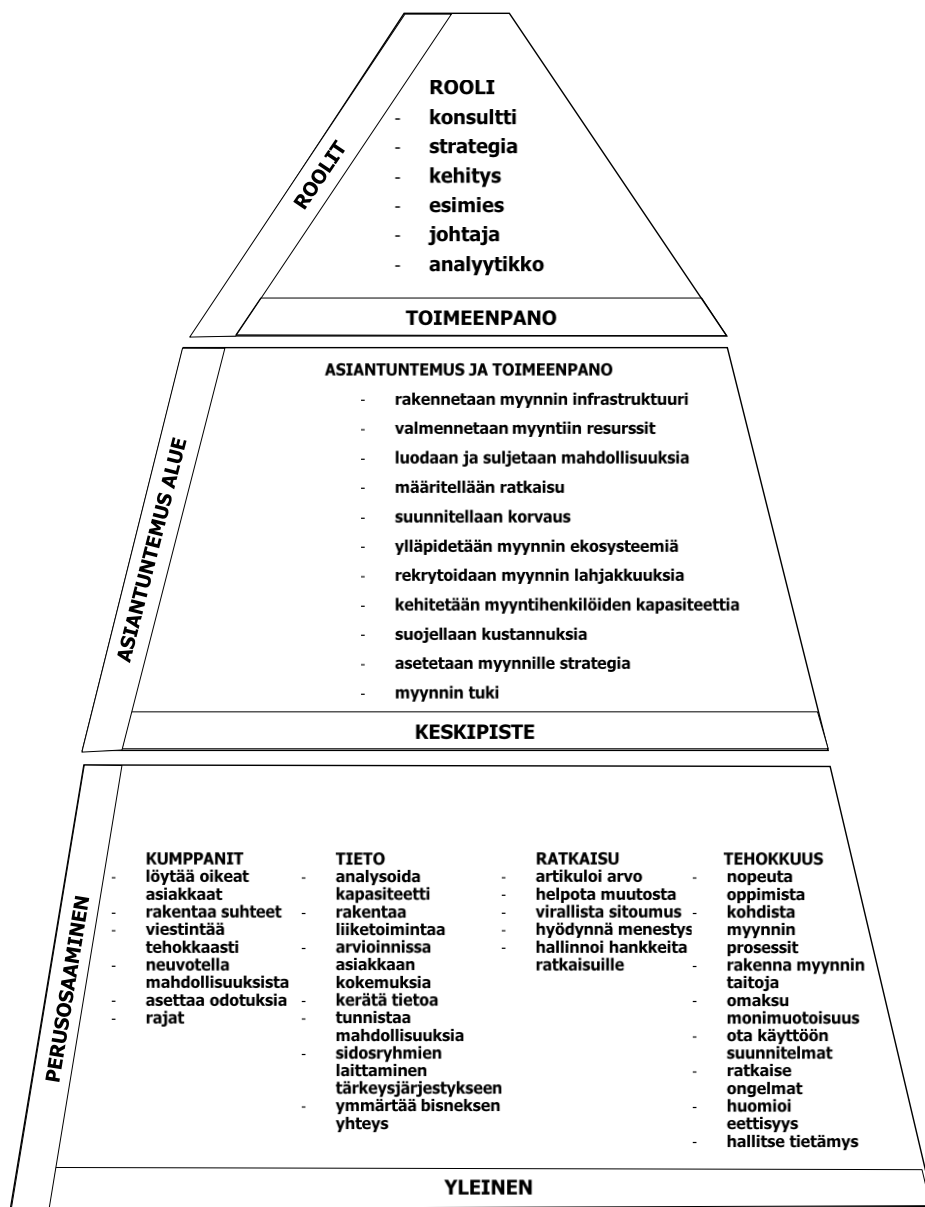
ASTD-tutkimuksen mukaan 11 % yrityksistä kouluttaa myynninjohtajia ja 22 % ei kouluta lainkaan. Samaisessa tutkimuksessa ilmeni, että 66 % kouluttaa myyjiä vähintään kerran vuodessa. Tutkimuksessa todettiin, että yrityksissä, joissa koulutettiin myynninjohtajia, myynnin kehitys oli nousujohteinen. Jos halutaan saada lisämyyntiä, on ensin koulutettava myynninjohtajat. (Vazzana ja Jordan 2012.)

ASTD-tutkimuksen tuloksena rakentui maailmanluokan myynnin pätevyysmalli (kuvio 6). Kuvion alimmalla tasolla on kuvattu perusosaaminen yleisellä tasolla. Tasot ovat kumppanit, tieto, ratkaisu ja tehokkuus. **Kumppaneiden** osalta tulee löytää oikeat asiakkaat, joiden kanssa rakennetaan asiakkuussuhteet. Viestinnän tulee olla tehokasta. Kumppanin kanssa pitää neuvotella mahdollisuuksista ja asettaa myynnille odotuksia ja rajoja. **Tiedon** osalta tulee analysoida myynnin kapasiteetti ja rakentaa liiketoiminta. Toiminnan arvioinnissa tulee käyttää asiakkaan kokemuksia. Kerätä tietoa ja tunnistaa mahdollisuuksia, asettaa sidosryhmät tärkeysjärjestykseen ja ymmärtää liiketoiminnan kokonaisuus. **Ratkaisun** osalta täytyy jäsentää arvio, muuttaa suunnitelmia helposti, virallistaa sitoumus, hyödyntää menestys sekä hallinnoida hankkeiden ratkaisut. **Tehokkuus** kohdassa täytyy nopeuttaa oppimista, kohdistaa myynnin prosessit, rakentaa myynnin taitoja, omaksua monimuotoisuutta, ottaa suunnitelmat käyttöön, ratkaista ongelmat ja hallita tietämys. (Vazzana ja Jordan 2012.)

Keskimmäisellä tasolla (kuvio 6) on kuvattu asiantuntemuksen alue. Myynnille pitää rakentaa perusedellytys, valmentaa myynnin resurssit, luoda ja sulkea eri mahdollisuuksia, määritellä ratkaisu, suunnitella korvaus, ylläpitää myynnin ekosysteemiä, rekrytoida myynnin lahjakkuuksia, kehittää myyntihenkilöiden kapasiteettia, suojella kustannuksia, asettaa myynnille strategia sekä luoda myynnille tuki. (Vazzana ja Jordan 2012.)

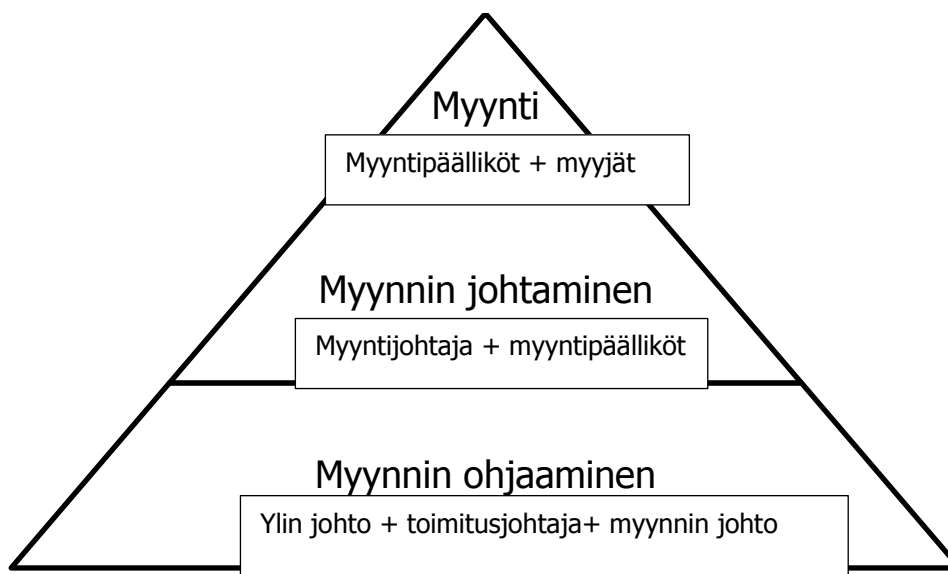
Ylimmällä tasolla (kuvio 6) on kuvattu roolit, joiden tehtävänä on rakentaa myynninkehitystä. Roolit ovat konsultti, strategia, kehitys, esimies, johtaja ja analyttikko. (Vazzana ja Jordan 2012.)

ASTD-malli on suunniteltu myynnin kehitystä varten. ASTD-malli antaa organisaatiolle työkalun, jonka avulla voidaan arvioida nykytila ja muutosvalmius. ASTD-mallissa (kuvio 6) kolmiossa alimpana on perustason pätevyys, jossa näkökulmia ovat kumppanuus, tieto, ratkaisu ja tehokkuus. Perustason pätevyyttä voidaan hyödyntää esim. myynnin strategiatyön suunnittelussa. Perustason läpiviemisessä löytyvät organisaation puutteet ja vahvuudet. Keskimmäisessä lohossa toimeenpanon tavoitteena on toteuttaa alimman kolmion eri kokonaisuuksia. Valmennus ja strategia myynnille luodaan asiantuntemuksen avulla. Kolmion ylimpänä ovat roolit, joiden avulla toimintaa ohjataan. (Vazzana ja Jordan 2012.)



KUVIO 6. ASTD Maailman luokan myynnin pätevyden malli (mukailen Vazzana ja Jordan 2012).

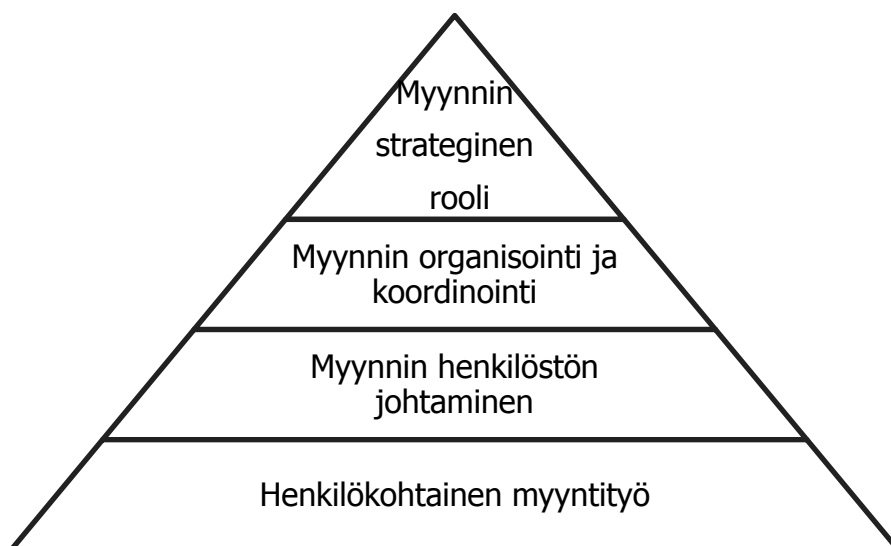
Myynnin ohjaamisen mallissa (kuvio 7) kuvataan myynnin ohjaamisen tasot sekä vastuut. Vastuu myynnintuloksesta kuuluu ylimmälle johdolle ja myyntijohtajalle. Haettaessa syytä epäonnistuneelle myynnille, vierii syy helposti yksittäisen myyjän niskaan. Vastuu on yrityksen johdolla ja heidän tulee huolehtia myynnin ohjaamisesta. (Rubanovitsch ja Valorinta 2009, 108.)



KUVIO 7. Myynnin ohjaaminen (mukaillen Rubanovitsch ja Valorinta 2009, 29).

Johdon tavoitteena on kasvattaa myyntiä ja luoda edellytys myyntityölle sekä luoda myynnin ohjaamisen malli. (Rubanovitsch ja Valorinta 2009, 27–28.) Myynnin ohjaaminen ja linjaaminen (kuvio 7) tulee tehdä riittävän alhaalla ja se on ylimmän johdon tehtävä. Myynninjohtaja antaa tukea sekä apua päivittäin erilaisissa ongelmissa. Myyntijohtajat tarvitsevat johtoryhmän tukea työssään. Hyvät myyjät kartoittavat asiakkaan tarpeet, myyvät ja ylläpitävät asiakkuuksia. (Rubanovitsch ja Valorinta 2009, 27–29 .) Myynti tulee nähdä investointina ja sen takaisinmaksun tulee olla mahdollisimman suuri. Myynnin ohjausjärjestelmällä varmistetaan, että myynti tekee asioita, jotka tukevat arvon kasvattamista. Myynnin ohjaaminen ei ole kertasuoritus, vaan sen tulee olla jatkuva toiminto ja strateginen osa yrityksen toimintaa. Tavoitteiden saavuttamiseksi myyntiä pitää ohjata, jotta varmistetaan organisaatiossa tehtävän tärkeitä asioita eli arvon kasvattamista. (Rubanovitsch ja Valorinta 2009, 29–30.)

Myynnin tasot mallissa (kuvio 8) kuvataan myynnin ja myynnin johdon roolit. Myyntiä tulee tarkastella neljällä tasolla: henkilökohtainen myyntityö, myynnin henkilöstöjohtaminen, myynnin organisointi ja koordinointi ja myynnin strateginen rooli.



KUVIO 8. Myynnin tasot (mukaillen Parvinen 2008, 113).

Myynnin tasot erotetaan myynnin, (kuviossa 8) mutta myös myyntiin käytettävän työajan perusteella. Henkilökohtainen myyntityö vie noin puolet kaikesta myynnin parissa tehdystä ajasta. Henkilökohtaisen myyntityön ratkaisevampia asioita ovat kontaktointi, myyntityylin oikea valinta, neuvottelu, asiakassuhteen luonti ja kaupanteko. Myynnin henkilöstön johtamisen tärkeitä asioita ovat rekrytointi, palkitseminen, irtisanominen, motivointi, koulutus, urakehitys, myyntityön määrittely ja tiimityö. Myynnin organisoinnin tärkeimpiä asioita ovat myynnin organisaatio, myynnin yhteistyö mm. markkinointi ja tuotekehitys, myynnin kanavat, myynnin toteuttaminen, teknologia, ennustaminen, asiakastieto, myyntitavoitteet ja asiakashallinta. Myynnin strategisen tason asioita ovat arvontuotanto, myynnin rooli, kaupallistaminen, liiketoimintamallit, myynnin omistajien arvot, johdon myyntitoiminta, tarjoamien määrittely, verkostot ja innovaatio. (Parvinen 2008, 112–114.)

Edellä on kuvattu myynnille ja myynnin johdolle kolme erilaista mallia siitä, miten myyntiä tulisi johtaa ja toteuttaa. Mallit ovat hyvin erilaisia ja niitä ei voi verrata toisiinsa. Tärkeintä on, että organisaatio löytää oman lähestymistavan ja ottaa mallin käyttöönsä.

Kainuun ammattiopistossa henkilöstökoulutuksen myynnin tavoitteet on linjattu päätöksenteon ohjeistuksessa sekä strategiassa. Kainuun ammattiopistossa henkilöstökoulutuksen myynninprosessi etenee kuten kuviossa 8 ylhäältä alas. Henkilöstökoulutuksen myynnin tavoitteet asettaa KAO:ssa ylin johto, jonka jälkeen ne linjataan esimiesten kautta opettajille toteutettavaksi. (Kainuun ammattiopisto -liikelaitos 2014e.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMIEN VALINNAN PERUSTEET

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys sekä perustellaan tutkimuksen menetelmän valinta. Opinnäytetyön tutkimusstrategia on tapaustutkimus ja tutkimusstrategiana käytettiin laadullista menetelmää. Aineisto hankittiin haastattelemalla sekä kyselynä. Haastattelut litteroitiin sanatarkalla litteroinnilla. Aineisto analysoitiin taulukkomuotoon ja lopuksi teemoiteltiin. Kyselyt muutettiin taulukkomuotoon.

7.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuksellinen tavoite on selvittää, miten Kainuun ammattiopistossa tehdään henkilöstökoulutuksen myyntiä johdon, opettajien sekä työelämäasiakkaan näkökulmasta. Tutkimus koskee matkailu-, ravitsemis- ja talousalaa. Tavoitteena on tutkia asiakkuuksia, roolia myynnissä sekä myynnin vaiheita. Tavoitteena on, että opinnäytetyöstä saatuja tuloksia ja mallia henkilöstökoulutuksen myynnistä voidaan hyödyntää jatkossa myös koko organisaatiossa. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jolla pyritään saamaan vastaukset kysymyksiin miten ja miksi. Aihe oli mielekäs ja se kiinnittyi vahvasti omaan oppiaineeseen, mikä helpotti aiheen prosessointia. Aikaisempia tutkimuksia henkilöstökoulutuksen myynnistä ammatillisen koulutuksen näkökulmasta ei ole, mikä oli tutkimuksen toteuttamisessa yksi haaste. Peilasin aikaisempia tutkimuksia teoreettisen viitekehyksen avulla tutkimuskysymyksen. Nämä tutkimukset koskivat ostajan ja myynnin toiminnan laatua muilla aloilla.

Tutkimuksessa olennaista on tutkimusongelman asettelu ja tutkimuskysymykset sekä niihin vastaaminen hyväksytyllä menetelmällä (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 17–20). Pyrin jäsentämään tutkimuskysymyksen täsmällisesti ja ymmärrettävästi. Tutkimuksen ongelman asettelu ei muuttunut tutkimuksen edetessä. Tutkimuskysymykset jäsentyivät teorian ja tilaajan toiveen perusteella seuraaviksi.

1. Tutkimuskysymys: miten Kainuun ammattiopiston henkilöstökoulutukset ja kainuulaisten matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaiden tarpeet saadaan kohtaamaan?
2. Alaongelma: Miksi Kainuun ammattiopistossa tulisi tehdä henkilöstökoulutuksen myyntiä esimiehen ja johdon näkökulmasta?

Tutkimuksen haaste oli se, että aikaisempia tutkimustuloksia henkilöstökoulutuksen myynnistä ei ollut ammatillisen koulutuksen näkökulmasta. Etukäteen oli tiedossa, että henkilöstökoulutusta toteutetaan KAO:ssa matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla vähän verrattuna koko Kainuun ammattiopiston liikevaihtoon. Halusin selvittää, mitkä ovat syynä siihen, että henkilöstökoulutusta ei toteuteta. Toisaalta olin kiinnostunut myös siitä, kouluttavatko kainuulaiset matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaat henkilöstöään. Opinnäytetyön toimeksiantaja Kainuun ammattiopisto oli sitä mieltä, että henkilöstökoulutusten myyntiä on syytä tutkia ja saatujen tulosten myötä saadaan selville, missä osa-alueissa organisaatio toimii hyvin ja missä on parannettavaa.

Aikataulullisesti opinnäytetyön alkoi ideapaperin lähettämällä arvioitavaksi elokuussa 2013. Opinnäytetyön aiheanalyysi oli syyskuussa 2013 ja työsuunnitelma valmistui lokakuussa 2013. Suunniteluvaiheessa tein yksityiskohtaisen suunnitelman tutkimuksen etenemisestä, käytettävästä aineistosta ja menetelmistä sekä lähestymistavasta teoriaan. Opinnäytetyöseminaariin osallistuin marraskuussa 2013. Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen ajoittui marraskuun 2013 ja maaliskuun 2014 väliselle ajalle. Harjoitushaastattelut ja varsinaiset haastattelut opettajille, esimiehille ja asiakkaille tein huhti- ja toukokuussa 2014. Haastattelujen analysointi tapahtui kesä- ja heinäkuussa 2014. Tulokset kirjoitin heinä- ja elokuussa 2014. Ohjaava opettaja antoi palautteen opinnäytetyöstä syyskuussa 2014. Lopullinen työ valmistui joulukuussa 2014.

7.2 Tutkimusstrategiat

Valitsin työni tutkimusstrategiaksi laadullisen (kvalitatiivisen) tutkimuksen, sillä laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa vastauksia avoimiin miten ja miksi kysymyksiin, joita tutkimuksessani esitän. Laadullisella tutkimuksella pyrin löytämään uutta tietoa ja pyrin kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että teoria on kriittistä, tutkimusmenetelmät ovat pehmeitä ja tutkimus on ymmärrettävää. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 65–66.) Laadullisella tutkimuksella pyritään löytämään uutta tietoa ilman tilastollista menetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja, joilla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2014, 18–20.) Tähän pyrin myös opinnäytetyössäni. Toisaalta määrällisellä (kvantitatiivisella) menetelmällä olisi saanut laajemman aineiston, mutta tutkimuskysymyksiä luonteen vuoksi laadullinen menetelmä soveltui paremmin.

Opinnäytetyön tutkimusote voi olla joko toiminnallinen tai tutkimuksellinen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on käytännön ongelma, johon haetaan ratkaisua (esimerkiksi tuotekehitys, tapahtuma tai kehittämissuunnitelma). Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä sisältönä on tutkimus tai selvitys. (Vilka ja Airaksinen 2007, 9-15.) Tutkimusotteeksi valitsin tutkimuksellisen, koska olen tehnyt aikaisemmat opinnäytetyöt toiminnallisella menetelmällä ja oppimisen kannalta uuden menetelmän käyttö tuntui mielekkäältä. Tutkimukselle oli tilaus, koska ongelman ratkaisu ei suju jokapäiväisen ajattelun pohjalta ja tutkimuksella haetaan uutta tietoa ja etsitään keinoja ongelmien selvittämiseen.

Mahdollisia tutkimusstrategioita ovat kokeellinen, survey ja tapaustutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimuksessa kerätään tieto standardoidusta joukosta. Tapaustutkimuksessa kerätään tieto yksittäisestä tapauksesta. (Hirsijärvi ym. 2013, 134–135.) Soveltuvin strategia opinnäytetyöhöni oli tapaustutkimus, sillä siinä tieto kerätään yksittäisestä tapauksesta. Tapaustutkimuksen avulla pyrin saamaan syvempää ymmärrystä henkilöstökoulutusten myynnistä. Tapaustutkimuksessa pyritään monipuolisesti kokoamaan tietoa sekä ymmärtämään ilmiötä syvällisesti. Tapaustutkimuksen lähestymistapa vastaa kysymyksiin miten ja miksi.

7.3 Aineiston hankinta

Tarkoitukseni oli selvittää, mitä mieltä Kainuun ammattiopiston esimiehet, opettajat ja asiakkaat ovat henkilökoulutusten myynnin toteuttamisesta. Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin haastattelun, joka on laadullisen tutkimuksen tyypillinen tapa hankkia aineistoa. Lähtökohtainen ajatukseni oli, että ihmisiä tulee kuulla, jotta totuus saadaan esille. Aineiston keruun edetessä huomasin, että osa aineistosta oli järkevää kerätä henkilökohtaisen suullisen haastattelun sijasta kyselyllä, jolloin tiedonantajat täyttivät kyselylomakkeen.

KAO:n henkilökunnalta keräsin aineiston haastattelemalla ja matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaille tein kyselyn, koska näin onnistuin saamaan aineistoon kahdeksan kainuulaista yritysasiakasta. Haastattelumenetelmänä päädyin teemahaastatteluun. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien ihmisten tulkintoja asioista. Teemahaastattelussa kysymykset pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 75.) Olin kirjoittanut teoreettisen viitekehyksen kolmen eri teeman mukaisesti ja kysyin haastateltavilta samoista teemoista.

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelussa haastatellaan useimpia henkilöitä kerralla, jolloin aikaa säästyy ja haastatteluun tulee ryhmän vaikutus. Ryhmähaastattelussa haastattelijalla tulee huomioida kaikkien haastateltavien mielipiteet. Ryhmähaastattelussa saadaan aikaan tiivistettyä tietoa. (Kananen 2010, 52 – 53.) Esimiesten haastattelut tein yksilöhaastatteluna. Opettajien haastatteluista tein kolme ryhmähaastatteluina ja yhden yksilöhaastatteluna, jonka yhdistin yhteen kolmesta ryhmähaastatteluista.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tieto kerätään tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman laajasti ja heiltä, joilla on kokemusta asiasta (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 85). Alkuperäinen tarkoitus oli haastatella viittä KAO:n henkilökunnan edustajaa ja kahta matkailu- ravitsemus ja puhdistuspalvelualan asiakasta. Keskustellessani Savonian ohjaavan yliopettajan ja KAO:n ohjaajan kanssa päädyimme haastateltavien määrässä neljään KAO:n esimieheen, neljääntoista KAO:n opettajaan. Tällä haastattelujen määrällä uskoimme saavamme sopivasti ja riittävästi aineistoa.

Esihaastattelut ovat teemahaastattelun tärkeä osa, jotta varsinaisessa aineistonkeruussa haastattelijalla osaa kysyä oikeat kysymykset. Esihaastattelun tarkoituksena on myös testata haastattelun runkoa ja saada selville haastattelun pituus. (Hirsijärvi ja Hurme 2001, 72–73.) Tätä tutkimusta varten tein kolme esihaastattelua huhtikuun 2014 alussa, ja litteroin näistä haastatteluista kaksi. Esihaastatteluiden avulla tunnistin toimimattomat kysymykset ja ymmärsin, miten haastattelua tulee viedä eteenpäin. Aikaisemmissa opinnäytetöissä en ole aineistonkeruumenetelmänä käyttänyt haastattelua. Haastattelu oli minulle erittäin vaikea. Haastattelurunkoa laatiessa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teema-alueuettelo. Kysymysluettelot ovat pelkistettyjä, iskunomaisia luetteleita. Haastattelussa teema-alueet tarkentuvat kysymyksillä. (Hirsijärvi ja Hurme 2001, 66.)

Haastattelu etenee niin, että kysytään asioita yleisestä yksityiseen. Tarkoituksena on saada ilmiöstä ydin selville. (Kananen 2010, 56.) Kysymystenasettelu oli minulle haastavaa. Esihaastatteluissa selvisi, että minun olisi pitänyt etukäteen vielä tehdä miellekartta, jossa asiat hahmotetaan isoista asiois-

ta pienempiin kokonaisuuksiin. Kysymysten asettelussa olisi minun pitänyt olla huoleellisempi. Osa kysymyksistä koostui pienistä osioista ja vastaukset olivat välillä muutaman sanan mittaisia tai haastateltava johdatteli aihealueelle, joka ei liittynyt tutkimukseeni. Harjoitushaastatteluiden jälkeen tein haastattelukysymykset uudelleen ja rakensin selkeät teemat itselleni.

Harjoitushaasteluita olisi voinut tehdä useammankin kuin kolme. Harjoitushaastattelussa tein omasta mielestäni paljon virheitä, kuten vastasin haastateltavan puolesta ja kysymyksen esitettyäni en maltanut odottaa, että haastateltava saa rauhassa miettiä ensin. Muutamassa kysymyksessä johdattelin asiakasta vastaamaan kysymykseen. Huomasin nämä virheet haastattelun litteroinnissa. Lisäksi huomasin, etten alustanut aloitusta riittävän selkeästi, vaan oletin haastateltavan tietävän, miksi haastattelu tehdään. Lisäksi luin kysymykset suoraan lomakkeesta ja kun haastateltava vastasi kysymykseen jo edellisessä kysymyksessä, kysyin silti kysymyksen uudelleen. Koin todellista vaivautuneisuutta kun haastateltava oli hiljaa, puhuin päälle ja esitin kysymyksen kysymyksen päälle. Haastattelumenetelmän joustavuuden huomasin jo ensimmäisessä harjoitushaastattelussa. Ymmärsin, että kaikkia kysymyksiä ei tarvitse kysyä, vaan haastattelu etenee sujuvasti seuraavaan aiheeseen.

Haastattelun kannalta on suositeltavaa, jos haastateltava voi tutustua haastattelun teemoihin etukäteen (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 71). Harjoitushaastattelut sovin puhelimitse ja henkilökohtaisesti. Samalla annoin haastateltavalle ennakkolomakkeen (liite 1). Ennakkolomakkeen tarkoitus oli, että haastateltava tietää haastattelun näkökulman, haastattelun teemat sekä tutkimuskysymyksen ja opinnäytetyön alustavan nimen. Ennakkolomake liitteessä 1 on versio viisi. Mielestäni tätä lomaketta piti muokata monta kertaa, jotta siitä sai toimivan.

Oikeat haastattelut sovin sähköpostilla. Sähköpostiviestin saatteeseen kirjoitin: *Opiskelen YAMK Resonansi opintoja Savoniassa. Teen laadullista opinnäytetyötä Kainuun ammattiopistolle. Tutkimuskysymys on: Miten Kainuun ammattiopistossa tehdään henkilöstökoulutuksen myyntiä esimiehen ja opettajan näkökulmasta? Alaongelma on: Miten Kainuun ammattiopiston osaaminen ja kainuulainen matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaiden henkilöstökoulutuksen tarpeet saadaan kohtaan? Alustava nimi opinnäytetyöllä on: koulutuspalveluiden myynti, case miten Kainuun ammattiopistossa myydään asiakkaille koulutuspalveluita henkilöstökoulutuksena. Kirjallinen osio koostuu seuraavista teorioista näkökulmista: esimiehen rooli myynnissä, myyntiprosessi, asiakkuudet. Kerään tutkimusaineistoa haastatteleamalla ja haluaisin haastatella sinua.* Kun haastateltava vastasi minulle sähköpostiin, lähetin hänelle ennakkolomakkeen (liite 3), jossa oli paikka, haastattelupäivä ja kellon-aika. Osalle haastateltavista vein ennakkolomakkeen henkilökohtaisesti.

Teemahaastattelun ideana on paljastaa asian ydin tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa voidaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita. Haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta siinä ei ole tarkasti määritelty kysymysten muotoa tai etenemisjärjestystä. (Metsämuuronen 2006, 114–115.) Tein teemahaastattelun kysymyksistä vähän erilaiset KAO:n henkilökunnalle ja asiakkaille. Rakensin kysymykset kolmen eri teeman mukaan: asiakkuuksien hallinta, oma rooli myynnissä ja myynnin vaiheet. Jokaiseen teemaan tein noin 5–10 kysymystä. Haastattelukysymysrunko on liitteessä 2. Mielestäni onnistuin jo

ensimmäisestä haastattelusta alkaen haastattelun lopetuksessa, annoin hyvin tilaa haastateltavalle kertoa asioita, joita hänelle nousi haastattelun aikana mieleen ja joita en kysynyt.

Opettajien haastattelut pyrin rakentamaan niin, että haastattelussa oli mahdollisimman laaja-alainen näkemys sekä aikuis- ja nuorisopuolelta, minkä vuoksi yhden opettajan haastattelu piti tehdä yksilöhaastatteluna. Haastattelun alussa kerroin, että haastattelussa on kolme teemaa: asiakkuudet, oma rooli henkilöstökoulutuksen myynnissä ja myynnin vaiheet. Kerroin, että käsittelen opinnäytetyössä henkilöstökoulutuksen myyntiä kainuulaisille asiakkaille ja pyysin haastateltavia kertomaan omaa näkemystään.

Haastattelut ajoittuivat 11.4.2014–17.6.2014 väliselle ajalle. Haastattelut tallennettiin digitaalisella nauhurilla. Haastattelun jälkeen litteroin sen ennen uutta haastattelua. Yhden haastattelun litterointiin meni aikaa noin kuusi tuntia. Haastattelut olivat kestoltaan 28–53 minuuttia. Litteroin kaikki sanat, kuten ne haastattelussa sanottiin, esim. murre sanat. Osaan litteroin myös pitkät tauot ja huokaukset. Käytin sanatarkkaa litterointia. Kysyessäni, miten henkilöstökoulutuksen myynti näkyy BSC-tuloskortissa, annoin jokaiselle haastateltavalle tuloskortin paperiversiona. Toimin siksi näin, koska harjoitushaastattelussa huomasin, että tuloskortin sisältö on haastava ja kukaan ei osaa sitä ulkoa.

Minulla oli tarkoitus tehdä haastatteluja myös kahdelle kainuulaiselle matkailu-, ravitsemis- ja talousalan työelämäasiakkaalle. Mietimme KAO:n opinnäytetyön ohjaajan kanssa, ketkä kaksi ne voisi olla. Tähän tuli muutos, koska KAO:n haastatteluissa huomasin, että tieto mitä tarvitsen asiakkaalta, ei ole samanlainen kuin teemahaastattelussa. Päädyin siihen, että teen työelämäasiakkaille kyselyn. Tein asiakkaita varten kyselylomakkeen, jonka testasin kaksi kertaa ennen lähettämistä asiakkaille. Valitsin asiakkaat kainuulaisista matkailu-, ravitsemis- ja talousalan toimijoista siten, että vastaajia oli kunnalliselta ja yksityiseltä puolelta, yritysten kokoluokat vastaajissa olivat mikro, pieni, pk ja suuryritys. Organisaatioiden henkilökunnan määrät vaihtelivat alle 5–yli 250 työntekijää/organisaatio. Soitin ensin asiakkaalle ja esittelin asiani. Jos asiakas suostui kyselyyn, sovimme puhelimesta tapaamisajan. Kaikki asiakkaat, jotka halusin mukaan kyselyyn, osallistuivat eli vastausprosentti kyselylomakkeelle oli 100 %. Halusin varmistaa, että saan varmasti lomakkeet asiakkaalta takaisin. Lähetin kyselylomakkeen kahdeksalle yritykselle ja kaikilta sain vastaukset. Asiakkaiden vastaukset ovat kokonaisuudessaan liitteessä 4.

7.4 Aineiston analyysimenetelmät

Teemahaastatteluiden litteroinnin jälkeen luokittelin aineiston. Tyypittelyssä tiivistetään samaa teemaa koskevat näkemykset yleistykseksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 91–93.) Pyrin tyypittelemään vastaukset ja tein kolme erilaista taulukkoa (taulukot 1–3) teemojen mukaan: asiakkuudet, oma rooli myymisessä sekä myynnin vaiheet. Näiden alle kokosin haastattelussa esitettyjä kysymyksiä koostetusti. Jaottelun tein siten, että kokosin yhteen taulukkoon esimiehet ja toiseen taulukkoon opettajien vastaukset. Aineistosta nousi esille myös asioita, joita en ollut osannut ottaa huomioon. Tein myös tiivistelmän muista esille tulleista asioista. Tuloksiin kirjasin vastaukset satunnaisessa järjestyksessä,

joten vastaajaa ei voi tunnistaa. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan työelämäasiakkaalle lähetetyn kyselyn vastaukset tiivistin taulukoihin, jotka ovat tutkimustuloksissa (liite 4).

Teema asiakkuudet

	asiakkuussuhteet	yhteydenpito asiakkaisiin	CRM	strategia ja myynti	asiakkaiden seg- mentointi
haastateltava x					
haastateltava x					

TAULUKKO 1. Asiakkuudet

Teema, rooli myynnissä

	oma rooli henkilöstö- koulutuksen myynnis- sä	mistä asiakkaat ostavat henkilöstö- koulutuksia	onko KAO:n henkilökunnalla substanssia osaamista	pitääkö henkilöstö- koulutuksen myyntiä tehdä	resurssi myyntityön tekemiseen
haastateltava x					
haastateltava x					

TAULUKKO 2. Rooli myynnissä

Teema myynnin vaiheet

	koulutusten kesto	miten nopeasti pitäisi koulutuksen järjestää	koulutusten tuotteistaminen	hyötyjen esittely	tarvekartoitus	ei:n tak- laaminen	palaute, lisämyynti
haastateltava x							
haastateltava x							

TAULUKKO 3. Myynnin vaiheet

Lähetin ohjaavalle yliopettajalle opinnäytetyön ensimmäistä lukua varten syyskuussa 2014. Yliopettaja antoi minulle palautetta, että tulosten tulisi olla lukijaystävällisiä. Olin purkanut tulokset taulukko 3:n avulla leipätekstiksi. Luin lisää kirjallisuutta ja huomasin, että taulukosta pitää vielä teemoitella tulokset. Teemmoittelin tulokset taulukossa 4 olevaan muotoon. Teemoittelin tulokset osittain taulukkoon, mutta tärkeimpänä työkaluna käytin erivärisiä alleviivauskyniä. Teemoittelun jälkeen sain hyvin tarkat ja yksityiskohtaiset tulokset esille tutkimuksesta.

Raakateksti asiakkuus	Teema taso 1	Teema taso 2	Teema taso 3
Asiakkuudet			
Yhteydenpito asiakkaisiin			
CRM			
Strategia ja myynti			
Raakateksti rooli myynnissä	Teema taso 1	Teema taso 2	Teema taso 3
Oman rooli henkilöstökoulutuksen myynnissä			
Mistä asiakkaat ostavat henkilöstökoulutusta			
KAO:n substanssi osaaminen			
Myyntityön tekeminen			
Resurssi myyntiin			
Raakateksti myynnin vaiheet	Teema taso 1	Teema taso 2	Teema taso 3
Koulutuksen kesto			
Miten nopeasti koulutukset tulee järjestää			
Hyötyjen esittely			
Tarvekartoitus			
Ei:n taklaaminen			
Lisämyynti			

TAULUKKO 4. Teemoitus (mukaiillen Kananen 2014, 107).

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan haastatteluiden ja kyselyiden tulokset. Tulokset on jaoteltu teemahaastatteluiden mukaan: asiakkuudet, rooli myynnissä ja myynnin vaiheet. Tuloksissa on teemoitettu KAO:n opettajien ja esimiesten vastaukset yhteen. Asiakkaiden vastaukset ovat taulukkomuodossa teeman alle.

8.1 Asiakkuudet

Kainuun ammattiopisto strategia, tuloskortti (BSC) ja henkilöstökoulutus

KAO:n vastauksista selvisi, että henkilöstökoulutuksen myynnin lähtökohtana on Kainuun ammattiopiston strategia ja sitä ohjaava tuloskortti. Vastauksista selvisi, että tuloskortissa henkilöstökoulutuksen myynti on kirjattu laajasti ja suurpiirteisesti. Tuloskortissa myynti on hyvin yleisellä tasolla ja sen rooli on pieni verrattaessa koko tulorahoitukseen. Tuloskorttia laadittaessa tulee linjata henkilöstökoulutuksen myynti, jotta koko KAO:n osalta voidaan myyntiprosessia selkiyttää. Tuloskortista puuttuu ohjeistus henkilöstökoulutuksen myyntiin, ohjeistus löytyy strategiasta palvelujen vaikuttavuuden osalta. Tuloskortista puuttuvat myynnin mittarit ja tavoitteet. Henkilöstökoulutukseen tulee laatia strategia.

Asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM)

KAO:n vastauksista selvisi, että asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM) tunnetaan KAO:ssa huonosti tai ei lainkaan. Systemaattinen järjestelmä puuttuu ja ongelmana on, että samaan asiakasorganisaatioon voi saman päivänä mennä monta eri opettajaa. Asiakastiedot ovat tiimeittäin sovitussa paikassa, eikä ole yhtenäistä KAO:n käytäntöä. Opettajien arkityössä asiakkuudenhallintajärjestelmä ei ole käytössä.

Asiakkuussuhteet ja yhteydenpito kainuulaisiin asiakkaisiin sekä segmentointi

KAO:n vastauksista selvisi, että Kainuun ammattiopistolla on hyvät asiakkuussuhteet kainuulaisiin asiakkaisiin. Sellaisten asiakkaiden, joissa on työssäoppijoita, kanssa asiakkuussuhteet ovat erittäin hyvät. Asiakassuhteiden luominen vie aikaa useita vuosia. Kainuussa on paljon asiakkaita, jotka eivät ole KAO:n asiakkaita. Esimiesten tulisi jalkautua asiakkaiden luokse. Opettajat pitävät yhteyttä asiakkaisiin kuukausittain ja viikoittain. Esimiehet pitävät yhteyttä asiakkaisiin satunnaisesti, erilaisten tapaamisten yhteydessä. Opettajat pitävät yhteyttä asiakkaisiin sähköpostilla, työssäoppimisen käynneillä sekä tutkintotilaisuuksissa. Asiakkaat tulisi segmentoida.

Kysyttäessä työelämäasiakkailta, kuka tai ketkä organisaatiossa päättävät henkilöstökoulutuksien toteuttamisesta, seitsemän kahdeksasta vastasi, että henkilöstökoulutuksen toteuttamista vastaa toimitusjohtaja tai johtaja.

Kysyttäessä työelämäasiakkaalta sitä, miten he toivoisivat henkilöstökoulutusta tarjoavan organisaation ottavan heihin yhteyttä, puolet vastaajista oli sitä mieltä, että yhteydenoton on hyvä tapahtua

sähköpostilla. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että yhteydenoton tulisi tapahtua soittamalla. Yksi vastaus oli, että yhteydenotto tulisi tapahtua henkilökohtaisella tapaamisella. Yksi vastaus oli tyhjä.

8.2 Rooli henkilöstökoulutuksen myynnissä

Esimiehen ja opettajan rooli henkilöstökoulutuksessa

KAO:n vastauksista selvisi, että esimiesten rooli henkilöstökoulutuksen myynnissä on toimia kannustajana ja antaa resurssia myyntityön tekemiseen. Esimiehen tulee hoitaa asiakassuhteita. Vastuu henkilöstökoulutuksen käytännön toteutuksesta on koulutuspäällikön, esimiehen tulee tuoda myynti-strategiasta käytäntöön. Opettajille voisi tarjota myyntikoulutusta. Kaikista opettajista ei ole myyntityöhön.

Resurssi myyntityön tekemiseen

KAO:n vastauksista selvisi, että henkilöstökoulutuksen myyntiä ei ole resursoitu kenellekään. Vastauksissa pohdittiin sitä, tarvitaanko erillistä resurssia, kun myyntityötä voi tehdä työssäoppimisen käynneillä tai tutkintotilaisuuksissa. Mammutti rajoittaa henkilöstökoulutuksen myyntityön resursoimista.

Henkilöstökoulutus työn tärkeys

KAO:n vastauksista selvisi, että henkilöstökoulutuksen myyntityötä on tehtävä, koska tulevaisuudessa työnkuva opettajilla muuttuu ja rahoitusmuodot muuttuvat. Ammatillinen koulutus on muutospaineessa, koska nuorten määrä ammatillisessa koulutuksessa vähenee ja valtionosuusrahoituksia tullaan leikkaamaan.

Opettajien osaaminen (substanssi) henkilöstökoulutuksiin

KAO:n vastausten mukaan esimiesten mielestä opettajilla on substanssiosaamista. Opettajien näkökulmasta opettajilla ei ole substanssiosaamista.

Mistä asiakkaat ostavat henkilöstökoulutusta

KAO:n vastauksista selvisi, että asiakkaat eivät osta henkilöstökoulutusta. Asiakkaat kouluttavat henkilöstöä itse, ns. omana koulutuksena.

Asiakkailta kysyttiin, mistä he ostavat ulkopuolista henkilöstökoulutusta. Viisi kahdeksasta vastasi, että useammalta eri palveluiden tuottajalta, vain yksi osti KAO:lta. Tyhjiä vastauksia oli kaksi.

Asiakkaiden kysymykseen, järjestääkö organisaatio omalle henkilöstölleen henkilöstökoulutusta omana koulutusta ilman ulkopuolisia kouluttajia, viisi vastaajaa vastasi myöntävästi. Asiakkailta kysyttiin myös, kuinka monta henkilöstökoulutuspäivää he toteuttavat vuodessa. Kolme vastaajaa kahdeksasta ilmoitti järjestävänsä kaksi henkilöstökoulutuspäivää vuodessa ja kaksi vastaajaa yhden päivän vuodessa. Yksi vastaaja vastasi järjestävänsä kolme koulutuspäivää vuodessa. Yksi vastaaja vastasi järjestävänsä viisi koulutuspäivää vuodessa ja yksi vastaus oli tyhjä.

Asiakkailta kysyttiin, kuinka paljon he käyttävät henkilöstökoulutuksiin rahaa vuodessa. Kaksi kahdeksasta vastaajasta ilmoitti käyttävänsä 100–200 euroa vuodessa työntekijää kohden. Yksi vastaajista ilmoitti käyttävänsä 250 euroa vuodessa työntekijää kohden. Yhdessä asiakasyrityksissä ilmoitti käytettävän 400 euroa työntekijää kohden vuodessa ja yhdessä 500 euroa työntekijää kohden vuodessa. Kolme vastausta oli tyhjiä.

Asiakkailta selvitettiin myös, järjestävätkö he henkilöstökoulutusta oman organisaation ulkopuolelle. Kolme kahdeksasta vastaajasta ilmoitti myyvänsä koulutusta muille, neljä kahdeksasta vastasi kieltävästi. Yksi vastaus oli tyhjä.

8.3 Myynnin vaiheet

Henkilöstökoulutuksien kesto, koulutuksen järjestäminen

KAO:n henkilökunnan vastauksista selvisi, että sopiva henkilöstökoulutuksen kesto on 1–2 päivää. Koulutus tulee järjestää muutaman kuukauden sisällä yhteydenotosta.

Kysyttäessä asiakkailta henkilöstökoulutuksen sopivaa kestoa, kolme vastaajaa kahdeksasta oli sitä mieltä, että sopiva koulutuksen pituus olisi puolesta päivästä yhteen. Kolmen vastaajan mielestä sopiva koulutuksen pituus olisi kahdesta kolmeen päivään. Yksi vastauksista oli sitä mieltä, että sopiva koulutuksen kesto on muutama tunti kuukaudessa. Yksi vastaus oli tyhjä.

Asiakkailta selvitettiin sitä, mistä he saavat tiedon, mitä henkilöstökoulutusta he tarvitsevat henkilöstölleen. Yksi vastaaja ilmoitti saavansa tiedon koulutussuunnitelmasta, yksi kehityskeskusteluista. Yksi ilmoitti saavansa tiedon alueen esimiehiltä ja kaksi vastaajaa kertoi saavansa tiedon markkinoilla olevasta koulutustarjonnasta. Kolme vastaajaa ei vastannut tähän kysymykseen.

Koulutuksen tuotteistaminen

KAO:n vastauksista ilmeni, että koulutuksia tulee tuotteistaa. Tuotteistamisen avulla saadaan koulutuksiin asiakkaita eri organisaatioista. Kysyttäessä samaa asiakkailta, puolet vastaajista vastasi myöntävästi. Asiakkailta asiaa tiedusteltiin siten, että pitäisikö koulutusten olla tuotteistettuja eli ns. koulutuspaketteja.

Hyötyjen esittely

KAO:n vastauksista selvisi, että esitellessä henkilöstökoulutusta korostuvat vuorovaikutustaidot. Asiakkaalle tulee hyödyt pystyä esittelemään euroina.

Asiakkailta kysyttiin, hyödyntävätkö he verohallinnon koulutusvähennyksen tämän vuoden henkilöstökoulutuksissa. Kaksi kahdeksasta vastasi myöntävästi ja kaksi kieltävästi. Kolme vastausta oli, että ei ole vielä ohjeistettu. Tyhjiä vastauksia oli yksi.

Tarvekartoituksen tekeminen

KAO:n vastauksista selvisi, että C&Q järjestelmä ei ole tuttu KAO:n opettajille tai se on asiakkaan näkökulmasta liian hidas/rakas. KAO:lta puuttuu järjestelmä, johon kootaan asiakkaan koulutustarpeet.

Asiakailta kysyttiin, tehdäänkö heidän organisaatiossaan henkilöstölle osaamiskartoituksia. Neljä kahdeksasta kertoi osaamiskartoituksia tehtävän, kolme vastasi että ei. Yksi vastaus oli, että muutama osaamiskartoitus on tehty. Henkilöstön osaamiskartoituksista kysyttiin myös, pitäisikö henkilöstökoulutusta tarjoavan organisaation tehdä henkilöstölle osaamiskartoitukset henkilöstökoulutuksen sisältöjen osalta. Neljä kahdeksasta toivoi henkilöstökoulutusta tarjoavan organisaation tekevän henkilöstölle osaamiskartoitukset. Kolmen mielestä henkilöstökoulutusta tarjoavan yrityksen ei tarvitse tehdä henkilöstölle osaamiskartoitusta.

Asiakkaan EI:n taklaaminen myynnin vaiheessa

KAO:n vastauksista selvisi, että kielteisen vastauksen saadessa on kysyttävä, milloin koulutuksen myyntiasiaan voidaan palata uudelleen.

Koulutus palaute ja lisämyynti

KAO:n vastauksista selvisi, että koulutus palaute tulee ottaa koulutuksen jälkeen heti, kun koulutus päättyy. Lisämyynti tulisi tehdä puolen vuoden kuluttua koulutuksesta.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerrotaan teorian ja tutkimustulosten johtopäätökset. Luvussa kerrotaan myös tutkijan kolme keskeistä näkökulmaa.

9.1 Strategia, asiakkuudet ja asiakkuudenhallinta

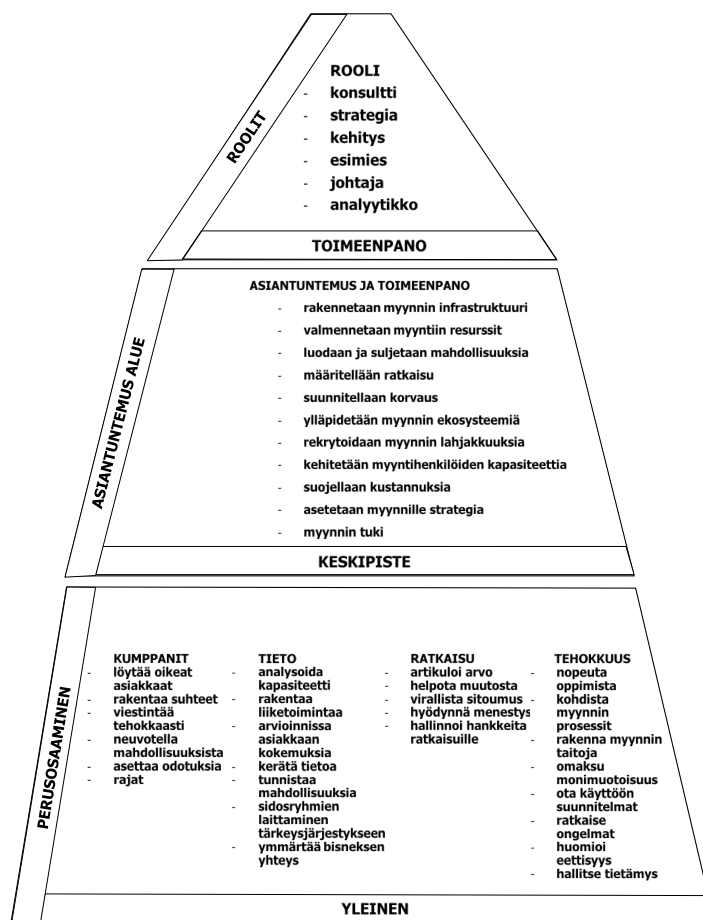
Strategia

Tuloskortti (BSC) mahdollistaa liiketoiminnan keskittymisen oikealla tavalla ja sen avulla saavutetaan missio ja lopullinen menestyminen. Mitattaessa tärkeimpiä liiketoiminnan tekijöitä, voi johto käyttää tietoja ja tehdä muutoksia saavuttaakseen paremmin tavoitteet. BSC on yksinkertainen prosessi ja siinä luodaan rakenne, jossa on määritelty keskeiset asiat prosessin onnistumiseksi. (Leigh 2011.)

Tuloksista ilmenee, että Kainuun ammattiopiston strategia ja tuloskortti on henkilöstökoulutuksen osalta linjattu laaja-alaisesti ja suurpiirteisesti. Linjaukset henkilöstökoulutuksen myynnin osalta tulee tarkentaa, sillä tällä hetkellä ei ole riittävää ohjeistusta, myynnin tavoitteita eikä mittareita. Johdon tulee tehdä strategiset päätökset henkilöstökoulutuksen myynnin osalta. Tällä hetkellä strategia ja tuloskortti on laadittu tutkintoon johtavan koulutuksen näkökulmasta. Tuloksista kävi myös ilmi, että henkilöstökoulutusta on syytä tehdä tulevaisuudessa jo pelkästään rahoitusmuodon muutosten takia.

Menestyminen liiketoiminnassa ei tule itsestään, vaan sen eteen pitää tehdä töitä sekä strategia- ja tehtävätasolla. Mielestäni BSC-tuloskortti on toimiva järjestelmä KAO:ssa nykyistä toimintaa varten. Tulevaisuudessa tulee huomioida muut koulutuksen järjestämisen mahdollisuudet. Koulutuksen uudistamiset eivät tapahdu hetkessä ja erilaisien mallien toimivuutta tulee arvioida sekä johto- että tehtävätasolla. Muutokset eivät tapahdu hetkessä, joten jos henkilöstökoulutuksia halutaan myydä, on muutostyön valmistelut aloitettava. ASTD maailmanluokan myynnin pätevyysmalli voisi olla hyvä lähtökohtana tässä työssä.

ASTD tutkimuksen mukaan myyntiorganisaation tulisi ottaa maailmanluokan myynnin pätevyyden malli käyttöön (kuvio 6). Mallin avulla arvioidaan organisaation nykytila ja muutosvalmius. Mallissa perusosaamisella ja asiantuntemuksen osa-alueilla on suurin merkitys ja esimiesten tehtävänä on ohjata mallin toteutumista edellyttäen, että myynninjohtajia on koulutettu myynninvalmennukseen. (Vazzana ja Jordan 2012.)



KUVIO 6. ASTD Maailmanluokan myynnin pätevyuden malli (mukailten Vazzana ja Jordan 2012).

KAO:n myynnin strategia työkaluna voisi olla ASDL-mallin hyödyntäminen. Kuviossa 4. myynnin strategia on kolmion keskimmäisessä osassa ja organisaation strategia kolmiossa ylimpänä (Vazzana ja Jordan 2012.) KAO:n strategiatyötä myynnin osalta tulee selkiyttää, strategian kolmion keskimmäisessä osiossa. Keskimmäisessä lohossa on myös asiantuntemuksen osa-alue, mikä tarkoittaa että myyntityöhön tulee löytää oikeat henkilöt, joita voidaan valmentaa työhön. Kaikkia opettajia ei voida kerralla valmentaa, sillä se aiheuttaisi liian isoja kustannuksia. Kolmion alimpana ovat yleiset asiat myynnistä, kuten kumppanit, tiedot, ratkaisut ja tehokkuudet.

Asiakkuus

Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan kohtaamisesta muodostuva prosessi. Asiakassuhde syvenee ja kasvaa tai etääntyy ja päättyy. (Pyyhtiä 2009.) Kumppanuuksia on kolmea eri laista: operatiivinen, taktinen ja strateginen. Operatiivisessa kumppanuudessa molemmat osapuolet pyrkivät oman strategian pohjalta päämääräänsä. Molemmilla kumppaneilla on useita eri kumppanuuksivaihtoehtoja ja yhteistyötä voidaan kilpailuttaa. (Ståhle ja Laento 2000, 81–86.)

KAO:n tuloksista ilmenee, että asiakkuussuhteet ovat hyvät niihin asiakkaisiin, joissa on työssäoppijoita. Toisaalta Kainuussa on paljon asiakkaita, joilla ei ole KAO:n kanssa yhteistyötä. Asiakkaiden vastauksista ilmenee, että henkilöstökoulutusten ostamisen päätös tapahtuu johtotasolla. Ongel-

maksi muodostuu, että esimiehet eivät käy asiakkaiden luona kuin satunnaisesti. Seitsemässä vastauksessa kahdeksasta oli, että päätös henkilöstökoulutuksen toteuttamisesta kuuluu johtajille. Yhden asiakkaan vastaus oli, että koulutuksen toteuttamisen tekevät omat koulutusosastot. Ongelma on ilmiselvä: KAO:n organisaatiosta ei käy asiakasorganisaatiossa oikea henkilö keskustelemassa mahdollisesta henkilöstökoulutuksen toteuttamisesta. Kuten Laine (2008) toteaa, osto-organisaatiossa täytyy löytää oikeat avainhenkilöt, joiden kanssa tehdään päätöksiä. Opettajat pitävät asiakkaisiin yhteyttä viikoittain tai kuukausittain sähköpostilla, työssäoppimisen käynneillä sekä tutkintotilaisuuksissa. Asiakkaiden vastauksista neljä vastaajaa kahdeksasta toivoi, että heihin otetaan yhteyttä sähköpostilla. KAO:n vastauksista ilmeni, että asiakkaat tulisi segmentoida, jotta yhteistyö voisi olla sujuvampaa.

Asiakkuudenhallinta

Customer Relationship Management (CRM) tarkoittaa asiakaslähtöistä ajattelutapaa ja siihen liittyviä tietojärjestelmiä sekä määrätietoista johtamista (Mäntyneva 2001, 9–12). CRM on lähestymistapa asiakkaan löytämiseen, tunnistamiseen ja hankkimiseen, sen tavoitteena saada aikaan pysyvä asiakkuussuhde. Puhuttaessa asiakkuuksien hallinnasta voidaan se myös rinnastaa asiakassuhteen johtamiseen. (Oksanen 2010, 21–22.) CRM ei ole asiakassuunnittelua, eikä korvaa myyjän tekemää työtä ja suunnittelua. CRM tarjoaa vain hyvän tietolähteen ja arkistoinnin asiakkaista. (Nieminen ja Tomperi 2008, 82.)

Asiakkaita voidaan hallita monella eri tavalla, toimivasti tai toimimattomasti. Tutkimuksen mukaan KAO:lla ongelmaksi muodostuu asiakkuudenhallintajärjestelmä, jota opettajat ja esimiehet eivät tunne hyvin tai lainkaan. Oksasen (2010, 57–58) mukaan CRM:n tulisi olla koko organisaation työväline, ei pelkästään myynnin työkalu.

Nykyisellään asiakkaan tiedot ovat tiimeittäin sovituisissa järjestelmissä ja yhtenäinen käytäntö puuttuu. Tästä seuraa, että samaan organisaatioon voi mennä KAO:sta saman päivän aikana useampi opettaja, jopa samalta koulutusosalta. Sellaista järjestelmää tuskin saadaan aikaan, jossa KAO:lta olisi asiakasorganisaatioon vain yksi nimetty yhdyshenkilö. Tavoitteena olisi että saataisiin järjestelmä, mihin koostetusti tulee asiakkaiden yhdyshenkilöiden nimet, puhelinnumerot ja sähköpostiosoitteet sekä henkilöstökoulutuksien suunnitelmat ja toteutukset. Onko kenties Wilma-järjestelmä sellainen, että sinne saadaan koostetusti asiakastiedot? Asiakkaat toivoivat, että heihin otetaan yhteyttä sähköpostilla, mitä toivetta tulisi KAO:lla toteuttaa. Toimivalla asiakkuudenhallinnan järjestelmällä myös johto pystyy seuraamaan asiakkuuksia ja ohjaamaan työntekijöiden toimintaa.

9.2 Rooli myynnissä ja kumppanuus

Rooli myynnissä

Renforsin (2013, 164–165) tutkimuksen tuloksista selviävät johtopäätökset johdolle. Myyntialalla mitataan myyjän laatua numeraalisesti. Olisiko syytä keskittyä enemmän myyjän toiminnan laadun arviointiin? Johtotasolla tulisi tarkastella, miten tärkeä on henkilökohtainen myyntityö organisaation

kannalta. Myyntilaadun takia voidaan olettaa, ettei myyjiä ohjata riittävästi. Myyntiorganisaatiossa tulee pohtia, onko myyntijohdolla riittävä taito arvioida myyjän toimintaan liittyviä suorituksia?

Aaltosen (2013, 63) tutkimuksen mukaan esimiehen on omaksuttava itseluottamusta ja sen tulee näkyä ulospäin. Palvelualltius on esimiehen hyvä ominaisuus, alaisten ja asiakkaiden palvelu koetaan positiivisesti työntekijöiden näkökulmasta. Optimismi on tutkimuksen mukaan paras tunneälytaito. Myynnissä vaaditaan positiivisuutta ja optimismia, jota myös esimiehen tulee osata jakaa alaisille.

Jordanin (2014) tutkimusta tulisi peilata KAO:ssa ainakin esimiesten ajankäyttöön, sillä heille ei ole tällä hetkellä resursoitu henkilöstökoulutuksen myynnin valmentamiseen aikaa. Aaltosen (2013) tutkimuksesta voidaan hyödyntää esimiehen ominaisuuksia ja tunneälykkyyden merkitystä henkilöstökoulutuksen myynnissä.

ASTD-tutkimuksen mukaan 11 % yrityksistä kouluttaa myynninjohtajia, kun taas 22 % ei kouluta myynninjohtajia ollenkaan. Samassa tutkimuksessa ilmeni, että 66 % yrityksissä kouluttaa myyjiä. Esimiesten tulisi saada myyntiin valmennusta, jotta he voisivat valmentaa myyjiä. (Vazzana ja Jordan 2012.) Tämä ajattelumalli tulisi huomioida Kainuun ammattiopistossa. Ensin täytyisi kouluttaa esimiehet myynnin valmentajiksi ja vasta sen jälkeen valmentaa myyjät, eli opettajat. Tuloksista selvisi, että kaikista opettajista ei ole myyntityöhön, mikä tulee esimiesten huomioida. Tuloksista kävi ilmi, että esimiehen rooli on toimia henkilöstökoulutuksessa kannustajana. Vastuu henkilökoulutuksen käytännön toteutuksesta kuuluu koulutuspäällikölle, joten esimiehen pitäisi tuoda myynti strategiasta käytäntöön. KAO:n esimiehille tulisi järjestää myynnin valmennuksen koulutusta, sillä ilman johdon koulutusta ei myyntityö opettajatasolla toteudu.

Vazzana ja Jordan (2013) kertovat, että tutkimuksessa *Cracking the Sales Management Code* (myynninjohton malli) ilmenee, miten myynninjohton ja myyntihenkilöstön tulee toimia yhteistyössä, jotta myyntiorganisaatio onnistuu myynnissä ja myynninvalmennuksessa. Vuosikymmeniä myynninjohtajia on koulutettu toimimaan myyjien valmentajina. Erilaisia valmennusmalleja on käytettävissä, mutta yhä edelleen on organisaatioita, joissa myynninjohtaminen ei ole valmentavaa. Ongelmaksi nousee, ettei valmennusmalleja osata hyödyntää teoriasta käytäntöön. Jokaisen myyntiorganisaation tulee löytää sopiva valmennusmalli. Kainuun ammattiopistossa myynninjohton mallia tulisi hyödyntää. Mallissa tuloksia kartoitetaan yhdessä myyjien kanssa ja myyntityön edetessä esimies ja myyjä keskustelevat työn edistymisestä. Mallin hyvä puoli on, että siinä asetetaan tavoitteet yhdessä esimiehen ja myyjän kanssa ja toteutuksen edetessä voidaan palata aina asetettuihin tavoitteisiin.

KAO:n vastauksista selvisi, että henkilöstökoulutuksen myyntiä ei ole resursoitu kenellekään. Ensimmäisenä tulisi resursoida esimiehille aikaa suunnitella henkilöstökoulutusta. Opettajille ei välttämättä erillistä resurssia tarvita, sillä myyntityötä voi tehdä työssäoppimisen käynnillä tai tutkintolaisuuksissa. Mammutti rajoittaa henkilöstökoulutuksen myyntityötä, sillä mammuttiin suunnitellaan työtunnit vuodeksi kerrallaan ja nopeat henkilöstökoulutukset on vaikea toteuttaa. Tulevaisuudessa opettajien työnkuva muuttuu ja rahoitusmuodot ammatillisiin koulutuksiin muuttuvat, joten henkilös-

tökoulutuksen myyntityötä on tehtävä. KAO:n vastauksista selvisi, että esimiesten näkökulmasta opettajilla on substanssiosaamista. Opettajien näkökulmasta opettajilla ei ole substanssiosaamista. Tämä aiheuttaa asiakkaan näkökulmasta varmasti aika suuria laatueroja. Asiakkaat mieltävät, että jos yhdellä opettajista ei ole substanssiosaamista, niin KAO:lla ei ole osaamista. Asiakas ostaa koulutuksen muualta, vaikka osaaminen olisi löytynyt toiselta opettajalta KAO:sta. Onko tässä osasyä, että asiakkaat ostavat koulutusta muualta kuin KAO:lta? Mieltävätkö asiakkaat, ettei KAO:sta saa henkilöstökoulutusta?

KAO:n vastauksista selvisi, että asiakkaat eivät osta henkilöstökoulutusta. Asiakkaat kouluttavat henkilöstöä itse, ns. omana koulutuksena tai ei ollenkaan. Kysyttäessä asiakkaita, ostavatko he henkilöstökoulutusta, vastauksista kuusi kahdeksasta ostaa henkilöstökoulutusta ja vain kaksi organisaatiota ei toteuta henkilöstökoulutusta. KAO:n näkemys on, että asiakkaat toteuttavat henkilöstökoulutuksen omana koulutuksena. Suurin osa asiakkaista ostaa koulutuksen muualta kuin KAO:sta. Tutkimuksesta selvisi laskemalla vastaajat ja yrityksen työntekijämäärät Kainuun alueella yhteen, että asiakkaat toteuttavat henkilöstökoulutuspäiviä matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla noin 1600 koulutuspäivää/vuosi. Kyse on matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaista ja on todennäköistä, että samaan koulutukseen saadaan eri organisaatioista asiakkaita esim. 20 asiakasta/ryhmä. Varovaisimpienkin laskelmien mukaan koulutuspäiviä KAO:ssa voitaisiin järjestää 50 koulutuspäivää vuodessa matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla. Tämä tietysti edellyttää, että asiakkaiden koulutustarpeet ja KAO:n osaaminen saadaan kohtaamaan. Asiakkaiden kanssa on tehtävä yhteistyötä ja KAO:n tehtävä on jalkautua asiakkaan luokse.

Kumppanuus

Kumppanuudessa on kyse pitkäjännitteisestä sitoutumisesta, yhteisestä tavoitteesta sekä lisäarvon saavuttamisesta. Kumppanuus vaatii luottamuksellisen ja avoimen toimintatavan. Olennaista on keskittyä siihen, miten voi toimia omien yhteisöjen hyväksi ja rakentaa pitkäjännitteistä yhteistyötä luottamukseen perustuen. Kumppanuutta rakennettaessa luottamus vaatii aikaa. Osa kumppanuuksista loppuu, ja säännöllisin väliajoin kannattaakin miettiä, mikä on yhteinen päämäärä. Energiaa ei kannata hukata kumppanuuteen, jossa yksi osapuoli käyttää muita hyväksi. (Hernberg 2013, 40–41.)

Asiakkaiden vastauksista selvisi, että viisi kahdeksasta organisaatiosta järjestää itse henkilöstökoulutusta omille työntekijöille. Asiakkaat käyttävät rahaa vuosittain henkilöstökoulutuksiin keskimäärin 250€/työntekijä. Summa on laskettu asiakkaiden työntekijöiden määrästä ja koulutuspäivään käytettyjen eurojen summasta. Asiakkaiden tuloksista selvisi, että kolme kahdeksasta organisaatiosta pitää henkilöstökoulutusta organisaation ulkopuolisille. Asiakkailla keskenään on todennäköisesti operatiivisia kumppanuuksia, koska kolme asiakasta vastasi myöntävästi kysymykseen henkilöstökoulutuksen järjestämisestä oman organisaation ulkopuolisille organisaatioille. Kainuun ammattiopistossa ei voida puhua kumppanuuksista, koska operatiivisen, taktisen tai strategisen kumppanuuden määritelmät eivät täyty.

9.3 Myynnin vaiheet

Yhteydenotto

Rubanovitshin ja Aallon mukaan (2007, 42–59) myyjän täytyy pitää mielessä myyntiprosessin kaava, myös tuttujen asiakkaiden kohdalla. Myyjän tulee tietää myös kilpailijoiden tarjonnasta. Ylimielinen myyjä ei tunne kilpailijoita, eikä ole kiinnostunut heistä.

Tuloksista selvisi, että henkilöstökoulutuksen toteutus tulee olla muutaman kuukauden kuluttua yhteydenotosta. KAO:n tuloksien mukaan sekä asiakkaiden vastausten mukaan sopivin kesto koulutukselle tulisi olla 2 päivää. KAO:ssa on selvillä, miten henkilöstökoulutus tulee toteuttaa. Yhteydenotto asiakkaaseen KAO:n osalta tapahtuu opettaja tasolla yleensä opiskelijan asioiden yhteydessä. Varsinaista henkilöstökoulutuksen myyntiprosessia ei KAO:ssa toteuteta.

Asiakkaat kertoivat saavansa tiedon tarvittavista henkilöstökoulutuksista joko koulutussuunnitelmissa, kehityskeskusteluista, alueen esimiehiltä tai markkinoilla olevasta koulutustarjonnasta. Kolme vastaajaa ei ollut vastannut mitään tähän kysymykseen. Tuloksista voidaan todeta, että suurimmalla osalla asiakkaista on tieto, mitä koulutusta henkilöstö tarvitsee ja tämä tieto pitäisi saada Kai-nuun ammattiopistoon.

Tuotteistaminen

Raatikaisen (2008, 64–75) mukaan tuotteistamisprosessissa kerätään asiakkailta tietoja ja tiedon avulla luodaan tuote vastaamaan asiakkaan tarpeita. Tuotteistamisprosessin tavoitteena on saada aikaan kilpailukykyistä liiketoimintaa. Kehittämiskohteita ovat hinnoittelun oikeanlainen toteuttaminen. Tuotteiden tulee olla kannattavia kilpailijoihin nähden. Tuotteen laadun täytyy olla hyvä sekä tuottavuuden tulee olla kustannustehokasta.

Vastauksista ilmeni, että koulutuksia tulee tuotteistaa. Tuotteistamisen avulla saadaan koulutuksiin asiakkaita eri organisaatioista. Asiakkaiden vastauksista neljä kahdeksasta oli sitä mieltä, että koulutukset tulisi olla tuotteistettuja. Koulutustuotteita on syytä valmistella, mutta ei liian valmiiksi. Koulutustuotteistamiseen paras substanssi on opettajilla edellyttäen, että he hallitsevat tuotteistamisen teorian.

Hyötyjen esittely

Kenneth ja James (1997) tutkimuksen mukaan ihmissuhdetaidoilla on suuri vaikutus ostajaan. Myyjän hyvät vuorovaikutustaidot lisäävät myyntiä ja näin asiakastyytyväisyyttä. Myyjien ominaisuuksia tulisi tutkia, jotta löydetään oikea myytävä palvelu oikeanlaiselle myyjälle. Renforsin (2013, 151–152) mukaan ostaja arvioi myyjän toimintatavan laatua kahdenkeskisellä myyntityylillä. Kahdenkeskeinen myyntitilanne on yhteistä ajattelua ostajan ja myyjän välillä, jossa pohditaan, neuvotellaan, kommentoidaan ja reagoidaan. Myyntitilanne tähtää yhteisymmärrykseen ja ottaa huomioon ostajan yksilölliset tarpeet.

KAO:n tuloksista selvisi, että hyötyjen esittelyssä korostuvat vuorovaikutustaidot. Tutkimuksessa ei selvinnyt, että millaiset vuorovaikutustaidot KAO:n opettajilla on. Asiakkaalle pitää pystyä esittelemään koulutuksen hyödyt euroina. Asiakkaiden tuloksista selvisi, että kaksi vastaajaa kahdeksasta osasi hyödyntää verohallinnon koulutusvähennyksen. Verohallinnon koulutusvähennysetua tulisi esitellä myyntiprosessin hyötyjen esittelyvaiheessa. KAO:n edustajalla pitäisi olla selvät ohjeet, kuka voi saada verohallinnon koulutusvähennyksen ja miten sitä haetaan.

Tarvekartoitus

Rubanvitschin ja Aallon (2007, 77–89) sekä Laineen (2008, 125–129) mukaan myyntiprosessin tärkein vaihe on tarvekartoitus. Tarvekartoituksessa on tarkoitus selvittää tulevaisuuden tarpeita, eikä vain kartoittaa akuutteja ongelmia. Hyvä tarvekartoitus kääntää huomion hinnasta pois. Asiakkaan ja myyjän yhteisen tavoitteen löytyminen on myyntiprojektin tärkein vaihe. Tärkein tavoite on, että asiakas luottaa myyjään ja hänen ongelmansa ratkaisuun.

KAO:n vastauksista selvisi, että C&Q-järjestelmä ei ole tuttu KAO:n opettajille tai se on asiakkaan näkökulmasta liian hidas/rakas. KAO:lta puuttuu järjestelmä, johon kootaan asiakkaan koulutustarpeet. Asiakkaan vastauksia kysyttäessä, pitäisikö henkilöstökoulutusta tarjoavalla organisaation tehdä henkilöstölle osaamiskartoitukset henkilöstökoulutusten sisältöjen osalta? Neljä organisaatiota kahdeksasta oli sitä mieltä, että henkilöstökoulutusta tarjoavan organisaation ei tarvitse tehdä henkilöstölle osaamiskartoitusta, kolmen vastaajan mielestä osaamiskartoitus pitäisi tehdä.

Asiakkaiden vastauksien perusteella osa yrityksistä tekee henkilökunnalle osaamiskartoitukset, joten koulutusten sisältö saadaan asiakkailta. KAO:ssa on käytössä tarvekartoituksen C&Q-ohjelma. Järjestelmä koettiin sekä esimiesten ja opettajien puolesta hankalaksi tai sitä ei tunnettu. KAO:n henkilöt, jotka olivat käyttäneet C&Q:ta, kokivat että osaamiskartoituksen tulisi olla toisenlainen järjestelmä. Asiakkaalta saatujen vastausten perusteella osaamiskartoituksia ei tarvitse tehdä, vaan heillä on tieto, mitä koulutusta heidän työntekijänsä tarvitsevat. KAO:n tehtävänä on saada asiakkaalta tieto, mitä koulutusta he tarvitsevat.

Kieltävä vastaus

Kieltävän vastauksen taklaaminen kokemattomalle myyjälle on kompastuskivi, mutta kokeneelle se on mahdollisuus menestykseen. Vastaväitteet ovat melko samanlaisia. Kun myyjä ne oppii, avaavat ne uusia myynnin mahdollisuuksia. (Pekkarinen ym. 1997, 138–139.) Tulosten perusteella KAO:n henkilökunnalla on teoreettinen tieto miten toimitaan saataessa kielteinen vastaus. Toisaalta myyntityötä tehdään KAO:ssa vähän ja vastaväitteiden kohtaaminen on osunut vain muutaman opettajan kohdalle.

Koulutuspalaute ja jälkimarkkinointi

Hyvin hoidettu jälkimarkkinointi varmistaa, että asiakas on ollut tyytyväinen ostamaansa tuotteen. Jälkimarkkinointi luo pohjan pitkäaikaiselle asiakkuudelle ja se aloitetaan ennen kuin myyjän ja ostajan tiet erkanevat. Asiakkaan tehdessä ostopäätöksen hän ymmärtää, että päätös tarkoittaa rahan menoa ja häntä kaduttaa. Tässä vaiheessa on hyvä kerrata mitä vastinetta asiakas saa rahoil-

leen. (Vuorio 2008, 73–77.) KAO:n vastauksista selvisi, että koulutuspalautte tulee ottaa heti koulutuksen jälkeen, kun koulutus on päättynyt. Lisämyynti tulisi tehdä puolen vuoden kuluttua koulutuksesta. Koulutuspalautteen ottaminen tuo tiedon siitä, miten koulutuksessa on onnistuttu. Koulutuspalautteen tulisi olla riittävän hyvä, asteikolla 1-5 tulisi palautteen olla noin 4, jolloin jälkimarkkinointi olisi mahdollisimman helppoa.

9.4 Keskeisimmät tulokset tutkijan näkökulmasta

Kolme tärkeintä näkökulmaa tutkijan roolista on kuvattu alla.

Tutkimuskysymys: Miten Kainuun ammattiopiston osaaminen ja kainuulainen matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaiden henkilöstökoulutuksen tarpeet saadaan kohtaamaan?

Alaongelma: Miksi Kainuun ammattiopistossa tulee tehdä henkilöstökoulutuksen myyntiä esimiehen, opettajan ja asiakkaan näkökulmasta?

Ensimmäisenä asiana haluan nostaa esille, että Kainuun ammattiopistossa on käsitys, etteivät asiakkaat kouluta henkilöstöään. Tämä tieto kumottiin tässä tutkimuksessa, sillä asiakkaat kouluttavat henkilöstöään. Laskin yhteen kaikkien yritysten koulutuspäivien määrän laskemalla vastaajien työntekijämäärän ja kertomalla sen heidän ilmoittamallaan henkilöstöpäivien määrällä. Tulokseksi sain yhteensä noin 1600 koulutuspäivää vuosittain. Mielestäni tämä koulutuspäivien määrä on huomattava ja tällä hetkellä asiakkaat hankkivat koulutuksen suurimmalta osalta muualta kuin Kainuun ammattiopistosta. Kysely tehtiin kahdeksalle matkailu-, ravitsemis- ja talousalan organisaatioille ja kaikki työntekijät ovat Kainuussa. Hakiessani lomakkeita asiakkailta tarkistin vielä tarkan henkilömäärän, jotta pystyin laskemaan tarkasti kuinka monta henkilöstökoulutuspäivää toteutetaan vuodessa työntekijää kohden. Mielestäni oli yllättävää, että kyselyyn vastanneista organisaatioista kolme vastaajaa ilmoitti pitävänsä henkilöstökoulutusta toisille organisaatioille, eli he myyvät koulutusta muille. Jäin pohtimaan toimitaanko niin, että tarvekartoituksen järjestetään koulutus omalle henkilökunnalle, niin seuraavaksi tehdään koulutukseen pieniä muutoksia ja myydään se toiselle organisaatiolle.

Toinen asia, jonka haluan nostaa esille, on KAO:n roolien merkitys henkilöstökoulutuksen myynnissä. KAO:n strategiaan pitäisi tarkentaa henkilöstökoulutuksen myynti: kenellä on vastuu, kuka toteuttaa sekä miten myyntiä mitataan. Toisaalta, pitääkö KAO:lla edes tehdä henkilöstökoulutusta muuten kuin satunnaisesti vai saammeko tulot tutkintoon johtavasta koulutuksesta? Vastauksien perusteella kaikki esimiehet ja opettajat ovat sitä mieltä, että henkilöstökoulutusta pitää tehdä. Ongelmana näen myös resursoinnin, eli kuinka henkilöstökoulutustyö resursoidaan mammuttiin. Henkilöstökoulutustarpeet tulevat asiakkaalta hyvinkin nopeasti, kun taas työaikasuunnitelma tehdään mammuttiin vuodeksi kerrallaan.

Kysyttäessä asiakkaalta, kuka tai ketkä organisaatiossanne päättää henkilöstökoulutuksen toteuttamisesta, seitsemän vastaus oli esimies. Yksi vastasi henkilökoulutuksen toteuttamisesta päättävän omat koulutusosastot. Kysyttäessä KAO:n esimiesten yhteydenpitoa asiakkaisiin, se ilmeni olevan

hyvin satunnaista. Opettajat ovat asiakkaisiin yhteydessä sen mukaan, onko yrityksessä työssäoppijoita. Opettajat näkevät esimiehiä vain tutkintotilaisuuksissa tai erikseen sovituisissa tapaamisissa. Opettaja voi havainnoida koulutustarpeet asiakkaan luona työntekijätasolla ja hän voisi tehdä myyntityön kaupan päättämisvaiheeseen saakka, minkä jälkeen KAO:n esimiehen pitäisi tehdä myyntityö loppuun. Opettajilla ei ole valtuuksia päättää koulutuksista ja KAO:n esimiehet ovat asiakkaisiin yhteydessä satunnaisesti. Mielestäni tämä on suurin ongelma, miksi henkilöstökoulutuksen myyntiä ei tehdä.

Myyntiprosessin läpivieminen KAO:n osalta tulisi tarkentaa ja tarvittaessa pitää opettajille/esimiehille koulutusta myynnistä. KAO:n strategiasta pitäisi tehdä ohjeistus, miten henkilöstökoulutusprosessi etenee ja testata se yhdellä koulutusaloilla. Testauksen jälkeen tulisi tehdä henkilöstökoulutusprosessiin tarvittavat muutokset ja lanseerata sitten kaikille koulutusaloille. Asiakkaalta tulee tietoa heidän omista osaamiskartoituksistaan eli mitä koulutusta he tarvitsevat, joten osaamiskartoituksia ei KAO:n toimesta tarvitse tehdä. KAO:n opettajat saavat koulutustarpeen selville, minkä jälkeen ei kuitenkaan ole ohjeistusta myyntiprosessin etenemisestä.

Kolmas asia, jonka haluan nostaa esille, on matkailu-, ravitsemis- ja talousalan substanssiosaaminen. Vastauksista opettajien mielestä opettajilla ei ole substanssiosaamista. Onko ammattiopettajien osaaminen on kärsinyt inflaation? Asiakkaat maksavat henkilöstökoulutuksista huomattavia summia. Jos koulutuksen substanssin kanssa on epävarmuutta, asiakas ei osta koulutusta KAO:lta. Ennen kuin kainuulainen matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakas ostaa henkilöstökoulutusta KAO:lta, täytyy tietoisuuden opettajien osaamisesta kasvaa. Mitkä ovat keinot osaamisen imagon nostamiseen? Mielestäni KAO:n pitäisi jalkautua enemmän asiakkaiden luokse, käydä keskusteluja esimerkiksi uusista lakimuutoksista ja olla näin osaamisessa edellä asiakasta. Näin voidaan näyttää, että KAO:ssa ajatellaan tulevaisuutta, eikä historiaa. Asiakas tulee vakuuttaa, että KAO:ssa on osaamista.

10 POHDINTA

Tässä luvussa yhdistyvät tavoitteet ja tulosten analysointi. Kappaleessa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkokehittämishankkeita.

10.1 Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstökoulutuksen osa-alueita Kainuun ammattiopiston opettajan ja esimiehen näkökulmasta sekä kainuulaisen asiakkaan näkökulmasta.

Tutkimuskysymys: Miten Kainuun ammattiopiston osaaminen ja kainuulainen matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaiden henkilöstökoulutuksen tarpeet saadaan kohtaamaan?

Alaongelma: Miksi Kainuun ammattiopistossa tulee tehdä henkilöstökoulutuksen myyntiä esimiehen, opettajan ja asiakkaan näkökulmasta?

10.2 Tuloksien analysointi

Kainuun ammattiopisto toimii henkilöstökoulutuksessa myynnin toteuttajana. Henkilöstökoulutuksen myynnin perustana ovat KAO:n strategia sekä toimintakäsikirjan ohjeistukset. Kainuulaiset matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaat kouluttavat henkilöstöään. Toisaalta asiakkaat eivät osta henkilöstökoulutusta Kainuun ammattiopistolta. Suurin syy sille, etteivät asiakkaat osta koulutusta KAO:lta on, ettei heille tarjota henkilöstökoulutusta. Opettajien rooliin kuuluu kerätä tieto työelämän osaamistarpeista ja viedä tieto koulutusjohtajalle tai -päällikölle. Tähän ei ole olemassa ohjeistusta, eikä työkalua. Asiakkailta saatu tieto koulutustarpeesta häviää, kun sitä ei kirjata eikä tallenneta. Opettajalla ei myöskään ole valtuuksia toteuttaa myynnin vaihetta sopimukseen saakka. Myynnin ympyrää hyödyntäen ja vastuiden selkeyttämisellä saadaan henkilöstökoulutuksen myyntiä tehtyä.

Kainuun ammattiopiston tulisi laatia myyntiin oma strategia. Strategiatyössä voidaan käyttää erilaisia myynnin malleja. Toisaalta opettajille suunnitellaan vuodeksi työtunnit ja henkilöstökoulutustarpeet voivat tulla nopeasti esille, jolloin koulutus tulee pystyä järjestämään muutaman kuukauden sisällä. Opettajien osaamista tulee kartoittaa myös, sillä osalla opettajista on substanssiosaaminen voi olla hyvinkin suppea. Tämä on toisaalta hyvä, mutta toisaalta huono. Asiakkaan luona voi käydä opettaja, joka hallitsee vain yhden selkeän substanssiosaamisen ja mikäli asiakkaalla ei ole juuri sen osa-alueen henkilöstökoulutustarvetta, jää asiakkaan kartoitustyö kesken. Kainuun ammattiopistolla tulisi huomioida, että yhden opettajan käynti asiakkaan luona voi tuoda henkilöstökoulutuksen mille tahansa koulutusosalalle. Tällä hetkellä asiakkaiden esimiehet päättävät henkilöstökoulutuksista ja päätökset KAO:ssa tekee koulutuspäällikkö. Koulutuspäälliköt eivät ehdi käymään asiakkaiden luona kuin satunnaisesti.

Selkeän myynnin toimintamallin ja myynnin strategian jälkeen voidaan asiakkaita hallita asiakkuudenhallintajärjestelmällä. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan asiakkaita Kainuussa on noin kuusi-

kymmentä. Asiakkaiden yhteystiedot ja lähinnä sähköpostiosoitteet ovat kolmella eri tiimillä sovituis-
sa järjestelmissä ja yhtenäinen käytäntö puuttuu. Järjestelmän käytäntöön ei tarvitsisi olla erillistä
ohjelmaa, vaan esim. Wilman käyttöä tulisi selventää, voisiko se toimia KAO:ssa asiakkuudenhallin-
tajärjestelmänä. Asiakkaat voitaisiin segmentoida esimerkiksi kolmessa tiimissä tiimipalaverissa, jol-
loin selviäisi, ketkä ovat KAO:lle tärkeitä asiakkaita ja ketkä ovat niitä joiden kanssa yhteistyö on
heikkoa. Henkilöstökoulutusta tulee tehdä jo senkin takia, että rahoitusmuoto tulee muuttumaan tu-
levaisuudessa. Toisaalta opettajan työnkuva tulee tulevaisuudessa muuttumaan enemmän asiakas-
lähtöisemmäksi.

Mielestäni tutkimuksessa epäonnistuttiin siinä näkökulmassa, että teemahaastattelut olisi pitänyt
tehdä yksilöhaastatteluna eikä ryhmähaastatteluna. Teemahaastatteluun osallistui 18 henkilöä eikä
osa haastateltavista tuonut omaa mielipidettään esille. Myynnin teoriassakin todettiin, että vuorovai-
kutustaitojen merkitys myyntitilanteessa korostuu. Paljon puhuva aiheuttaa muille paineita. Myyntiti-
lanteessa teorian mukaan hiljaisuus on tehokas neuvotteluväline, ja tämä toimi myös haastattelussa
Hiljaisuus voi ahdistaa haastattelijaa, mutta silloin saadaan hyviä vastauksia haastateltavalta.

Haastattelut olisi pitänyt tehdä vaihteittain haastatellen yksilöhaastatteluna neljä esimiestä ja kolme
opettajaa (jokaisesta tiimistä yksi opettaja) kolmen teeman osalta, litteroida haastattelut ja analy-
soida ne teemoituksen tasolle saakka. Sen jälkeen olisi tullut haastatella uudelleen, ja syventää joi-
takakin asioita. Toisaalta epäonnistuin myös analyysissä kirjallisuuden osalta. Aineiston analyysimene-
telmien olisi pitänyt olla paremmin hallinnassa teorian osalta ennen haastatteluiden tekemistä. Ky-
symysten tekeminen teemahaastatteluun olisi pitänyt tehdä vielä tarkemmin yleisestä yksityiseen.
Kysymysten tekemiseen olisi pitänyt lukea enemmän kirjallisuutta.

10.3 Tutkimusmenetelmät ja tulosten luotettavuus

Tutkimusmenetelmä opinnäytetyössä oli laadullinen tutkimus. Tutkimusstrategia oli tapaustutkimus,
jossa pysyttiin muutamassa havaintoyksikössä. Menetelminä oli teemahaastattelu ja kysely. Teema-
haastattelut tehtiin KAO:n esimiehille (4:lle) yksilöhaastatteluna ja opettajille kolmena ryhmähaastat-
teluna ja yhtenä yksilöhaastatteluna. Asiakkailta aineisto kerättiin kyselynä, yhteensä kahdeksalta
asiakkaalta.

Mietin hyvin tarkkaan, voinko tehdä tutkimusta koulutuslalle, jossa työskentelen. Tulin siihen tulok-
seen, että voin tehdä tutkimuksen, koska henkilöstökoulutuksen myyntiä Kainuun ammattiopistossa
ei juurikaan toteuteta matkailu-, ravitsemus- ja talousalalla eikä minulla ollut mitään ennakkokäsi-
tyksiä. Minulla oli joitakin olettamuksia, sillä henkilöstökoulutuksen myynti kuuluu Kainuun amat-
tiopistolle vapaaehtoisin tehtäviin.

Tutkimuskysymyksen kirjoittaminen oikeaan muotoon vaati aikaa. Vasta teoreettisen viitekehyksen
myötä tiesin, millaisen kysymyksen voin asettaa. Tutkimuksellisen opinnäytetyön lähtökohtana on
käytännön ongelma. Ongelman asettaminen oli mielestäni osittain helppo, koska henkilöstökoulutuk-
sen myyntiä tehdään KAO:ssa pienimuotoisesti matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla. Toisaalta on-

gelma oli haastava, koska aikaisempia tutkimuksia oppilaitoksen henkilöstökoulutuksen myynnistä ei ollut.

Haastattelussa tuli esille paljon sellaisia asioita, jotka eivät kuulu haastatteluun ja joita ei voi analysoida. Asiakkaille lähetetyt lomakkeet sain kaikki takaisin. Kävin hakemassa lomakkeet, yksi asiakas lähetti lomakkeen postissa. Eräs asiakkaista totesi olevansa tyytyväinen siihen, että olin lähettänyt lomakkeen etukäteen ja sitten palautusvaiheessa pystyimme vielä keskustelemaan mahdollisista epäselvyyksistä ja tarkennuksista.

Tutkimus on mielestäni luotettava. Pystyin analysoimaan haastattelut teemoituksen tasolle ja sen avulla sain yhteneväiset tulokset. Samoin asiakkailta saadut lomakekyselyiden tulokset ovat luotettavia. Asiakkaiden vastauksen virhemahdollisuus oli pieni, koska tapasin vastaajat ja pystyin tarkentamaan vastaukset. Tutkimuksesta löytyi selvästi ne ongelmakohdat, joita KAO:ssa täytyy korjata.

10.4 Tulosten hyödyntäminen

Kirjallisuuksien ja tuloksien yhtäläisyyksiä voidaan pohtia monelta eri näkökulmalta. Aikaisemmista tutkimuksista keskeisimmiksi esille tuon Rubanovitshin ja Aallon (2009) Parvisen (2008) Vazzanan ja Jordanin (2012) mallit myynnille. Näiden mallien hyödyntäminen henkilöstökoulutuksen myynnissä Kainuun ammattiopistossa selkiyttäisi sekä johdon että opettajien näkökulmaa. Malleja ei tarvitse luoda vaan hyödyntää olemassa olevia malleja. Täytyy vain päättää, mikä malli on sopiva.

Vuorovaikutuksen merkitys korostuu sekä aikaisempien tutkimusten että tutkimuksen tulosten mukaan. Vuorovaikutustaidot korostuvat hyötyjen esittelyvaiheessa. Kennethin ja Jamesin (1997) tutkimuksen mukaan ihmissuhdetaidoilla on suuri vaikutus ostajaan, jotta saadaan myyntiä ja asiakasmyyväisyyttä. Aaltosen (2013) mukaan esimiehen tulee omaksua itseluottamusta ja sen tulee näkyä ulospäin. Aaltosen mukaan esimiehille tulee antaa lisää koulutusta valmentamiseen ja kehittämiseen. Tutkimustuloksissa esimiehen rooli on toimia myynnissä opettajalle kannustajana. Toisaalta tutkimuksessa ilmeni, että opettajille pitää olla myyntikoulutusta.

Hyvällä myynninohjausjärjestelmällä saadaan suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta myyntiin. KAO:lta puuttuu myynninohjausjärjestelmä. Myyjä on eritasoisia ja asiakkaat erilaisia. Myyjän toiminta on tärkeää ja joskus hinta on toisarvoinen seikka myyntitilanteessa.

Aineistoa minulla oli mielestäni riittävästi ja sain vastauksen tutkimuskysymykseen. Oletan, että tutkimuksestani on hyötyä myös KAO:n strategiatyössä. Saatujen tutkimustulosten avulla voidaan kehittää henkilöstökoulutusten myyntityötä.

10.5 Jatkokehittäminen ja loppusanat

Jatkotutkimuksen aiheena olisi mahdollista syventyä KAO:n myynnin strategiaan ja sen kehittämiseen. Seuraava työ voisi olla toiminnallinen. Toiminnallisessa työssä luotaisiin myynnin malli strate-

giatasolla ja sen jälkeen malli tuotaisiin käytäntöön. Toiminnallisessa työssä toteutettaisiin käytännön tasolla jonkun tiimin osalta myynnin mallit. Malleja on Rubanovitshin ja Aallon (2009) Parvisen (2008) ja Vazzanan ja Jordanin (2012) tutkimuksista. Toiminnallisen työn tavoitteina olisi luoda prosessimalli myynnille sekä toteuttaa se käytännössä.

Loppuun voin todeta, että YAMK:n opinnäytetyön tekeminen on ollut opettava kokemus. Olen oppinut, miten opinnäytetyö tulee tehdä. Nyt tiedän, mikä merkitys on kansainvälisillä tutkimuksilla omaan tutkittavaan aiheeseen sekä niiden peilaamisella tutkimustuloksiin. Teoria on tärkeä, mutta se ei saa näyttäytyä liian suurena osana opinnäytetyössä. Olen oppinut myös, mitä aihealueita minun pitää kehittää itsessäni. Tutkijan työ on ollut haastavaa ja myös henkisesti raskasta. Henkisen raskauden aiheuttaa se, että tulosten tuominen esille voi joko aikaansaada tutkittavassa organisaatiossa muutoksia tai sitten ei. Muutokset aiheuttavat joka tapauksessa vastustusta kaikilla organisaation tasoilla. Jos muutosta ei tapahdu, tutkimuksen tulokset todettiin ja työ oli merkityksetön. Mielestäni varsinainen työ vasta alkaa tutkimustulosten valmistuttua.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTONEN, Olli. 2013. Tunneälykäs myynnin johtaminen. Empiirinen tutkimus b2b-myyntin ammattilaisten johtamisesta. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. Pro gradu – tutkielma. [viitattu 2014-01-21.] Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93332/13531.pdf?sequence=2>
- C&Q Systems Oy. 2014. Ohjelmisto osaamisen hallintaan. [viitattu 2014-11-22.] Saatavissa: <http://www.cqsystems.fi/ohjelmistot/pro/>
- HAKALA, Petteri ja MICHELSSON, Lalle. 2009. Helsinki: Talentum.
- HELLMAN, Kalevi ja VÄRILÄ, Satu. 2009. Arvoisa asiakas. Helsinki: Talentum.
- HERNBERG, Kaisa. 2013. Asiantuntija epä mukavuusalueella, kirja sinulle joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum. Liettua, Balto print.
- HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 15. – 17. painos. Helsinki: Tammi.
- JAAKKOLA, Elina, ORAVA, Marjus ja VARJONEN, Virpi. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, opas yrityksille, Tekes julkaisuja. [viitattu 2014-02-18.] Saatavissa: http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf
- JOBBER, David ja LANCASTER Geoff. 2006. Selling and sales management. 7. painos. Harlow: Prentice Hall.
- JORDAN, Jason. 2014. Cracking sales management. [viitattu 2014-02-21.] Saatavissa: <http://www.insightsquared.com/2013/09/jason-jordan-cracking-the-sales-management-code/>
- JORDAN, Jason. 2012. Sales management best practices. 2012-06-22. [viitattu 2014-02-21.] Saatavissa YouTube: <http://www.youtube.com/watch?v=pJI7EoW7FIQ>
- JOKINEN, Tarja, HEINÄMAA, Lea ja HEIKKONEN, Iris. 2000. Tervetuloa asiakas. Myyntityön ja asianpalvelun taito. Helsinki: Oy Edita Ab.
- KAARIO, Kari, PENNANEN, Risto, STORBACKA, Kaj ja MÄKINEN, Hanna-Leena (toim.) 2004. Arvo myynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY.
- KANANEN, Jorma. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KANANEN, Jorma. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KANNISTO, Päivi ja KANNISTO, Santeri. 2008. Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- KANNISTO, Päivi, SALENIUS, Bo-Magnus ja SIGFRIDS, Camilla. 2005. Johtamisen pakolliset kuviot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- KAINUUN AMMATTIOPISTO – LIIKELAITOS. 2014a. Strategia. [tiedote]. Sijainti: Kainuun ammattiopisto –liikelaitos. [intranet] Toimintakäsikirja. [viitattu 2014-01-21.] Saatavissa: <https://portal.kao.fi/Sivut/Default.aspx>
- KAINUUN AMMATTIOPISTO – LIIKELAITOS. 2014b. Kainuun ammattiopiston toimintaperiaatteet. [viitattu 2014-02-17.] Saatavissa: <http://www.kao.fi/fi/info/kainuun-ammattiopisto.html>
- KAINUUN AMMATTIOPISTO – LIIKELAITOS 2014c. Kajaanin kaupungin päätöksen teko. [viitattu 2014-02-17.] Saatavissa: <http://www.kao.fi/fi/info/kainuun-ammattiopisto/paatoksenteko.html>
- KAINUUN AMMATTIOPISTO – LIIKELAITOS 2014d. Kainuun ammattiopisto järjestettävät palvelut. [tiedote]. Sijainti: Kainuun ammattiopisto –liikelaitos. [intranet]. Toimintakäsikirja. [viitattu 2014-02-

17.] Saatavissa:

<https://portal.kao.fi/henkilostolle/Documents/v%202014%20Palveluohjelma%20Kajaanin%20kaupungin%20koulutusliikelaitos.pdf>

KAINUUN AMMATTIOPISTO – LIIKELAITOS 2014e. Kainuun ammattiopiston strategia BSC-tuloskorttina. [tiedote]. Sijainti: Kainuun ammattiopisto –liikelaitos. [intranet]. Toimintakäsikirja. [viitattu 2014-02-17.] Saatavissa:

<https://portal.kao.fi/henkilostolle/Documents/v%202014%20Koulutusliikelaitoksen%20strategia%202014%20BSC-muodossa%20ja%20sisäiset%20mittarit.pdf>

KAINUUN AMMATTIOPISTO – LIIKELAITOS 2014f. Kainuun ammattiopisto ja asiakkaat. [tiedote]. Sijainti: Kainuun ammattiopisto –liikelaitos. [intranet]. Toimintakäsikirja. [viitattu 2014-02-17.] Saatavissa: https://portal.kao.fi/toimintakasikirja/yleinen%20osa/2.%20johtaminen.aspx#2_1

KAINUUN AMMATTIOPISTO – LIIKELAITOS 2014g. Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitoksen organisaatio kaavio. [tiedote]. Sijainti: Kainuun ammattiopisto –liikelaitos. [intranet]. Toimintakäsikirja. [viitattu 2014-02-17.] Saatavissa: <https://portal.kao.fi/henkilostolle/Sivut/Organisaatio.aspx>

KAINUUN AMMATTIOPISTO – LIIKELAITOS 2014h. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. [viitattu 2014-03-23.] Saatavissa: <http://www.kao.fi/fi/info/koulutusalat/matkailu-ravitsemis-ja-talousala.html>

KAINUUN AMMATTIOPISTO – LIIKELAITOS 2014i. TOP – verkkopalvelu. [viitattu 2014-07-17.] Saatavissa: <https://top.kao.fi/index.php?8>

KAINUUN AMMATTIOPISTO – LIIKELAITOS 2014j. Asiakkuudet. [viitattu 2014-10-18.] Saatavissa: <http://www.kao.fi/fi/yrityksille.html>

KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULU. 2014. Opinnäytetyöpakki. [viitattu 2014-01-23.] Saatavissa: <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiToimTuotteistaminen.aspx>

KAJAANIN KAUPUNKI. 2014. Kajaanin kaupungin strategia. [viitattu 2014-02-17.] Saatavissa: http://www.kajaani.fi/Tiedostot/G3_tiedostot/Strategiat/Kaupunkistrategia%202013%20-%202018.pdf

KENNETH, Anselmi ja JAMES. E. Zemanek Jr. 1997. Relation Selling: How Personal Characteristics of Salespeople Affect Buyer Satisfaction. Journal of Sosial Behavios & Personality [verkkolehti] 1997 Vol 12. Issue 2. June 1. [viitattu 2014-01-23.] Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2bb2457e-a5ac-44ac-a949-00f645628058%40sessionmgr4004&vid=11&hid=4204>

LAINÉ, Petteri. 2008. Myynnin anatomia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LEIGH, Elmore. 2011. The balanced business. Women in Business. [verkkolehti] Spring 2011, Vol 63. Issue 1, 14 – 16. [viitattu 2014-02-17.] Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fee05185-5dc2-4065-a7f3-0b426a92b297%40sessionmgr113&vid=5&hid=128>

LEPPÄNEN, Erkki. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.

LÄHDEMÄKI, Tarja. 2012. Segmentointi strategisena kilpailuetuna. Ekonomi [verkkolehti] 2012,4. [viitattu 2014-02-07.] Saatavissa: <http://www.digipaper.fi/ekonomi/90251/index.php?pgnumb=32>

MALMI, Teemu, PELTOLA, Jukka ja TOIVANEN, Jouko. 2002. Balanced Scorecard Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari.

MARKKINOIJAN TIE. 2014. Matka markkinoinnin huippuosaajaksi. [verkkoinneisto] Segmentointi. [viitattu 2014-02-07.] Saatavissa: <http://markkinoijantie.wordpress.com/tag/demografinen/>

MATTINEN, Hannu. 2006. Asiakkuus osaaminen. Helsinki: Talentum.

METSÄMUURONEN, Jari. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

- MULLIN, Roddy ja CUMMINS, Julian. 2008. Sales promotion. 4 painos. London : Koganpage.
- MÄNTYNEVA, Mikko. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- NIEMINEN, Timo ja TOMPERI, Sari. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo. (toim.) 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- OKSANEN, Tommi. 2010. CRM ja muutoksen tuska, asiakkuudet haltuun. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ. 2014. Henkilöstökoulutus ja muu kaupallinen koulutustarjonta. [viitattu 2014-02-28.] Saatavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/aikuiskoulutusjaerjestelm/ae/henkiloestokoulutus/?lang=fi
- OPETUSHALLITUS. 2014a. Sanasto. [viitattu 2014-02-28.] Saatavissa: <http://www02.oph.fi/koulutusoppaat/Staattiset/sanasto.html>
- OPETUSHALLITUS. 2014b. Näyttötutkinto-opas. [viitattu 2014-07-28.] Saatavissa: http://www.oph.fi/download/143969_Nayttotutkinto-opas_2012.pdf
- PARANTAINEN, Jari. 2011. Pölli tästä. 101 rusinaa bisnesspullasta. Helsinki : Talentum. (Liettua : Baltoprint)
- PARANTAINEN, Jari. Sissimarkkinoinnin pikakurssi – kuinka vokottelet asiakkaita keittiöpsykologian avulla? 2014-01-14. [luento]. Kajaani: Kaukametsän Sali.
- PARANTAINEN, Jari. 2014. Tuotteistamisen idea. [viitattu 2014-02-18.] Saatavissa: <http://tuotteistaminen.fi/tuotteistamisen-idea/>
- PARANTAINEN, Jari. 2007a. Sissimarkkinointi. Helsinki: Talentum.
- PARANTAINEN, Jari. 2007b. Tuotteistaminen, rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- PARANTAINEN, Jari. 2007c. Tuotteistajan nimiopas. Helsinki: Talentum.
- PARVINEN, Petri. 2013. Myyntipsykologia. Näin meille myydään. Saarijärvi: Offset Oy.
- PARVINEN, Petri. 2008. Marketing spirit. Helsinki: Infor.
- PEKKARINEN, Erkki. SÄÄSKI, Kaija ja VORNANEN, Jouni. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummeris Kirjapaino Oy.
- PYYHTIÄ, Lea. 2009. Asiakkuus – kohtaamista, asiakkaan asettamaa arvoa, aineetonta pääomaa. Hieroja. [verkkoaineisto] 2009,2. [viitattu 2014-02-07.] saatavissa: <http://www.khl.fi/pdf/leapyyhtia2.pdf>
- RAATIKAINEN, Leena. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- RENFORS, Sanna-Mari.2013. Myyjän toiminnanlaatu kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa - Ostajan näkökulma myyjän suoritusarviointiin. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. [Viitattu 2014-01-22.] Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/91505/Ae6_2013.pdf?sequence=2
- ROPE, Timo. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- RUBANOVITSCH, Mika D ja AALTO, Elina. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- RUBANOVITSCH, Mika D ja AALTO, Elina. 2005. Myynnin lyhytterapia sanoista tekoihin. Helsinki: Kyriiri Oy.
- RUBANOVITSCH, Mika D ja VALORINTA, Ville. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

- RUMMUKAINEN, Tuija. 2008. Huippumyyjä ominaisuudet & tositarinoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- RUMMUKAINEN, Tuija. 2007. Huippupomojen ominaisuudet & tositarinoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- RUMMUKAINEN, Tuija. 2004. Huippumyyjien ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Hakapaino Oy.
- SHENG, Peng ja GUERGACHI, Aziz. 2008. Exchange behavior in selling and sales management. Amsterdam : Elsevier Butterworth-Heinemann.
- SIPILÄ, Jorma. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- SIPILÄ, Lauri. 2008. Käytännön markkinointi nyt. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- SLUIS, Sarah. 2014. How to risk-proof your CRM system. CRM Magazine. [verkkolehti] January 2014. Vol. 18 Issue 1, p40-44. [viitattu 2014-02-10.] Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3b48995d-27a1-4bcb-afca-c2ba42403e9c%40sessionmgr113&vid=18&hid=124>
<http://search.proquest.com.ezproxy.savonia-amk.fi/docview/1561354303>
- SUTINEN, Mika ja VIKLUND, Esa. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- SYDÄNMAALAKKA, Pentti. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- STARSOFT. StarSoft Wilma. [Viitattu 2014-11-04.] Saatavissa <http://www.starsoft.fi/public/?q=fi/node/7937>
- STÅHLE, Pirjo ja LAENTO, Kari. 2000. Strateginen kumppanuus. Helsinki: WSOY.
- TIKKANEN, Hannu, ASPARA, Jaakko ja PARVINEN, Petri. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.
- TIKKANEN, Henriikki ja VASSINEN, Antti. 2009. Strateginen markkinointiosaaminen. Helsinki: Talentum.
- TILASTOKESKUS. 2014. Henkilöstökoulutus eli työnantajan kustantama koulutus. [viitattu 2014-02-28.] Saatavissa: <http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/henkilostokoulu.html>
- TOIVONEN, Marja. 2013. Palveluiden tuotteistaminen. Aktiivi work shop luentomateriaali.[viitattu 2014-02-22.] Saatavissa: http://www.museoliitto.fi/doc/avara_museo/Marja_Toivonen.pdf
- TUOMI, Jouni ja SARJAJÄRVI, Anneli. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.
- VAHVASELKÄ, Irma. 2004. Asiantuntijan myyntitaito, onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: RT-Print Oy.
- VAZZANA, Michell ja JORDAN, Jason. 2013. Avoid sales coaching failure. T+D [verkkolehti] July 2013. Vol 67 issue 7 p. 46-49. [viitattu 2014-02-10.] Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.savonia-amk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=00420d12-2ea5-4730-9a61-c372c8defc36%40sessionmgr115&vid=6&hid=110>
- VAZZANA, Michell ja JORDAN, Jason. 2012. Your guide to developing sales managers: How to Effectively Maximize Neglected Talent. T+D [verkkolehti] June 2012. Vol.66 Issue 6, p 36-43. [viitattu 2014-02-10.] Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.savonia-amk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3cdb8ddb-0aed-4803-af5a-1e875bcae010%40sessionmgr4004&vid=4&hid=4204>
- VIITALA, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- VIRTANEN , Pentti. 2010. Markkinoi ja myy oikein. Juva: WS Bookwell Oy.
- VILKKA, Hanna ja AIRAKSINEN, Tiina. 2007. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

- VUOKKO, Pirjo. 2004. Nonprofit- organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY.
- VUORIO, Pauli. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- WEITZ, Barton. A. ja BRADFORD, Kevin. D. 1999. Personal Selling and Sale Management: A Relationship Marketing Perspective. Journal of the Academy of Marketing. [verkkolehti] 1999. Science 27. [viitattu 2014-01-25.] Saatavissa :
<http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston%20Web%20readings%20chapters%201-12/Chapter%209%20-%2013%20Weitz%20and%20Bradford.pdf>
- YRITYSSUOMI. 2014. Idean tuotteistaminen. [viitattu 2014-02-10.] Saatavissa:
<http://www.yrityssuomi.fi/fi/idean-tuotteistaminen>

LIITE 1: HAASTATELTAVALLE LÄHETETTÄVÄ RUNKO ENNEN HAASTATELUA

1. Opinnäytetyön alustava nimi: Koulutuspalveluiden myynti. Case, Miten Kainuun ammattiopistossa myydään asiakkaille koulutuspalveluita henkilöstökoulutuksena?

Teemahaastattelun runko opinnäytetyötä varten

2. Haastattelun teemat ovat:

- asiakkuuksien hallinta ja segmentointi
- KAO:n työntekijöiden roolit henkilöstökoulutusten (eli kovanrahan) koulutuksen myynnissä
- myynnin vaiheet



Myynnin vaiheet

3. Näkökulmat teemahaastattelussa on
 - Kainuun ammattiopisto
 - henkilöstökoulutusten myynti, ilman valtion osuutta (eli kovanrahan koulutukset)
 - kainuulaiset asiakkaat
4. Tutkimuskysymykset opinnäytetyössä:
 - a. Miten Kainuun ammattiopistossa tehdään henkilöstökoulutuksen myyntiä esimiehen ja opettajan näkökulmasta?
 - b. Alaongelma on, miten Kainuun ammattiopiston osaaminen ja kainuulainen matkailu-, ravitsemis – ja talousalan asiakkaiden henkilöstökoulutuksen tarpeet saadaan kohtaamaan?

Huom. haastattelussa ja opinnäytetyössä ei käsitellä markkinoinnin näkökulmaa.

LIITE 2: KYSYMYKSET HAASTAATELUSSA

Johtaja/rehtori/koulutusjohtaja/koulutuspäällikkö/opettaja**Asiakkuuksien hallinta näkökulma kovanrahan koulutus kainuulaisille asiakkaille, lyhyt koulutus, markkinointia ei tässä käsitellä, millä termillä puhutaan kovanrahan koulutus vai henkilöstökoulutus, lyhytkoulutus, ei valtion osuutta eli tulorahoitus**

Miten näet omasta näkökulmasta millaiset meillä KAO:ssa on asiakkuus suhteet kainuulaisiin asiak-
kasiin?
Kekä on meidän ulkoisia asiakkaita?
Miten te pidätte asiakkasiin yhteyttä?
Yleisellä tasolla, koskee koko KAO:a onko meillä osaamista jota voitaisiin myydä Kainuussa lyhytkou-
lutuksina?
Mistä tulee tieto että henkilöstökoulutuksia tarvitaan?
Miten asiakkuusajattelumalli toimii KAO:ssa? CRM eli asiakkuudenhallinta, onko meillä toimiva järjes-
telmä?
Pitäisikö asiakkaat segmentoida myynnin näkökulmasta?
Miten kerätään tieto siitä, että asiakas tarvitsee henkilöstökoulutusta?

Rooli henkilöstökoulutuksen myynnissä

Kenen vastuu on myydä ja miten se on strategiassa?
Miten strategiassa on huomioitu henkilöstökoulutusten myynti? toimintakäsikirjan ohjeistus!
Esimiehen/johdon/opettajan rooli myynnin johtamisessa, millaisena näet/koet oman roolisi olevan?
Millainen merkitys on johtamistavalla myynnin johtamisessa? (innovatiivi-
nen/vuorovaikutteinen/hierarkkinen/tiimimäinen/itsensäjohtaminen)
Onko sinulla itsellä kokemusta henkilökohtaisesta myyntitehtävästä?
Millainen merkitys on esimiehellä myynnin johtamisessa?
Kenelle kuuluu vastuu siitä miten yritykseltä yritykselle myyntiä toteutetaan KAO:ssa?
Mistä asiakkaat ostavat henkilöstökoulutuksen? Onko tietoa €/vuosi/koulutustuotteiden määrä?
Miten myyntiä tulee arvioida? (tehdyillä kaupoilla/laadulla?)
Miten tärkeänä kao näkee henkilöstökoulutuksen myynnin?
Kokemus siitä, että johdon tulisi käydä asiakkaiden luona?
Mitkä tekijät saisivat opettajat tekemään myyntityötä?
Miten henkilöstökoulutuksen myyntiä tulisi lisätä? ideoita?
Millaisia ominaisuuksia tulisi olla opettajalla myyntitilanteessa? Vuorovaikutustaidot?
Miten löydät myyntihenkisen opettajan?
Vuorovaikutuksen merkitys myyntityössä? kova puhumaan/kuuntelun taito

Myyntiprosessi

Miten myyntiä tulisi tehdä?
Henkilöstökoulutusten kesto asiakkaalle?
Miten nopeasti pitäisi pystyä henkilöstökoulutukset järjestämään?
Tiedätkö miten myyntiprosessi etenee? näytä myynnin ympyrä ja kysy kaikista osa-alueista
Resursointi myyntityön? Koulutus myyntiprosessiin?
Mikä mielestäsi on myyntiprosessissa hyvin? Missä pitää kehittää?
Mikä KAO:lla myymisessä on hyvin ja mikä on haastavaa?
Keinot ja ideat henkilöstökoulutuksen lisäämiseen
Tarvitseeko kaon myydä henkilöstökoulutuksia?
Tehdäänkö koulutustuotteiden tuotteistamista mitä kokemuksia siitä on tai mitä puutteita tai hyvin
toteutuneita?
Miten tärkeänä näet jälkimarkkinoinnin merkityksen miten toteutuu?

LIITE 3: KYSELYLOMAKE



KYSELYLOMAKE

xx.x...2014

1/3

Vastajan taustatiedot**Sukupuoli**

- mies
 nainen

Ikä

- 20–30 vuotta
 31–40 vuotta
 41–50 vuotta
 51–60 vuotta
 61> vuotta

Organisaatio

- yksityinen sektori
 julkinen sektori
 kolmas sektori
 jokin muu _____

Tehtävänimike

Organisaation työntekijämäärä

- alle 5
 5 – 9
 yli 10
 yli 50
 yli 250

Toimiala

- matkailu
 ravitsemis
 puhdistuspalvelu
 jokin muu _____

Henkilöstökoulutuksia koskevat kysymykset

1. Kuka tai ketkä organisaatiossanne päättää henkilöstökoulutuksien toteuttamisesta?

2. Mistä te saatte tiedon, mitä henkilöstökoulutusta tarvitaan henkilöstölle?

3. Tehdäänkö organisaatiossa henkilöstölle osaamiskartoituksia?

4. Järjestättekö itse omalle henkilöstölle organisaatiossanne henkilöstökoulutusta?
(omana koulutuksena, ei ulkopuolisia kouluttajia)

5. Mistä ostate ulkopuolista henkilöstökoulutusta?

6. Kuinka monta henkilöstökoulutus päivää toteutate/työntekijä/vuosi?

7. Miten paljon käytätte henkilöstökoulutuksiin rahaa/vuosi/työntekijä?

8. Miten pitkäkestoinen henkilöstökoulutuksen tulisi olla? (minimi/maksimi kesto)

9. Pitäisikö henkilöstökoulutukset olla tuotteistettuja? (ns koulutuspaketteja)

10. Pitäisikö henkilöstökoulutusta tarjoavalla organisaation tehdä henkilöstölle osaamiskartoitukset henkilöstökoulutusten sisältöjen osalta?

11. Miten toivoisitte, että henkilöstökoulutusta tarjoavat organisaatiot ottaisivat teihin yhteyttä? (esim soittamalla, sähköpostilla, henkilökohtaisella tapaamisella)

12. Hyödynnättekö verohallinnon koulutusvähennyksen tämän vuoden henkilöstökoulutuksissa?

13. Pidättekö henkilöstökoulutusta organisaationne ulkopuolisille organisaatioille? (myyttekö koulutusta muille)

Tapaamme: päivämäärä _____ kelloaika _____ (sovitaan sähköpostilla tapaamisaika)

Kiitos vastauksestanne

Ystävällisin terveisin

Mervi Manninen
sähköpostiosoite
puhelinnumero

LIITE 4: ASIAKKAIDEN KYSELYLOMAKKEEN TULOKSET

Organisaation työntekijämäärä

Vastaajat	Vastausten määrä
Alle 5	2
5 – 9	1
yli 10	-
yli 50	4
yli 250	1

Kuka tai ketkä organisaatiossanne päättää henkilöstökoulutuksen toteuttamisesta?

Vastaajat	Vastausten määrä
Toimitusjohtaja	4
Johtaja	3
Omat koulutusosastot	1

Mistä te saatte tiedon, mitä henkilöstökoulutusta tarvitaan henkilöstölle?

Vastaukset	Vastausten määrä
Koulutussuunnitelmista	1
Kehityskeskusteluista	1
Alueen esimiehiltä	1
Markkinoilla olevista koulutustarjonnasta	2
Tyhjiä vastauksia	3

Tehdäänkö organisaatiossanne osaamiskartoituksia?

Vastaukset	Vastausten määrä
Kyllä	4
Ei	3
Muutama on tehty	1

Järjestättekö itse omalle henkilöstölle organisaatiossanne henkilöstökoulutusta?
(omana koulutuksena, ei ulkopuolisia kouluttajia)

Vastaukset	Vastausten määrä
Kyllä	5
Ei	3

Mistä ostate ulkopuolista henkilöstökoulutusta?

Vastaukset	Vastausten määrä
Useammalta eri palveluiden tuottajalta	5
KAO:lta	1
Tyhjiä vastauksia	2

Kuinka monta henkilöstökoulutus päivää toteutatte työntekijä/vuosi?

Vastaukset päivää/vuosi	Vastausten määrä
1pv	2
2pv	3
3pv	1
5pv	1
Tyhjiä vastauksia	1

Miten paljon käytätte henkilöstökoulutuksiin rahaa/ vuosi/työntekijä?

Vastaukset euroa/vuosi	Vastausten määrä
100e-200e	2
250e	1
400e	1
500e	1
Tyhjiä vastauksia	3

Miten pitkäkestoinen henkilöstökoulutuksen tulisi olla?

Vastaukset	Vastausten määrä
½ -1pv	3
2-3pv	3
muutama tunti kuukaudessa	1
Tyhjiä vastauksia	1

Pitääkö koulutukset olla tuotteistettuja? (ns. koulutuspaketteja)

Vastaukset	Vastausten määrä
Kyllä	4
Ei	1
Ei välttämättä	1
Osittain suunnitteluvaiheessa	1
Tyhjiä vastauksia	1

Pitäisikö henkilöstökoulutusta tarjoavalla organisaation tehdä henkilöstölle osaamiskartoitukset henkilöstökoulutusten sisältöjen osalta?

Vastaukset	Vastausten määrä
Ei	4
Kyllä	3
Tyhjiä vastauksia	1

Miten toivoisitte, että henkilöstökoulutusta tarjoavat organisaatiot ottaisivat teihin yhteyttä?

Vastaukset	Vastausten määrä
Sähköpostilla	4
Soittamalla	2
Henkilökohtainen tapaaminen	1
Tyhjiä vastauksia	1

Hyödynnättekö verohallinnon koulutusvähennyksen tämän vuoden henkilöstökoulutuksissa?

Vastaukset	Vastausten määrä
Kyllä	2
Ei	2
Ei ole vielä ohjeistettu	3
Tyhjiä vastauksia	1

Pidättekö henkilöstökoulutusta organisaationne ulkopuolisille organisaatioille? (myyttekö koulutusta muille?)

Vastaukset	Vastausten määrä
Kyllä	3
Ei	4
Tyhjiä vastauksia	1