

Korkeakoulun asiantuntijapalvelujen myyntiprosessin ja tarjonnan kehittä- minen

**Case Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketalousyksi-
kön tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotulosalue**

Essi Säynätmäki

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Liiketalous

Restonomi (AMK), matkailu- ja palveluliiketoiminta

Tekijä Säynätmäki, Essi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 19.5.2021
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Korkeakoulun asiantuntijapalvelujen myyntiprosessin ja tarjonnan kehittäminen Case Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketalousyksikön tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotulosalue		
Tutkinto-ohjelma Restonomi (AMK), matkailu- ja palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Nuijanmaa Susanna, Leppälä Mirva		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Liiketoimintayksikkö, TKI.		
Tiivistelmä <p>Ammattikorkeakoulujen on kilpailtava entistä lujemmin keskenään valtiolta saatavasta rahoituksesta. Ammattikorkeakoulut tarvitsevat uusia rahoituskanavia omien strategisten tavoitteidensa saavuttamiseen. Asiantuntijapalvelujen tarjoaminen keskisuomalaisille yrityksille ja kehittämisorganisaatioille on Jyväskylän ammattikorkeakoululle luonteva tapa vastata tähän tarpeeseen. Asiantuntijapalvelujen myynti on Jyväskylän ammattikorkeakoulussa kuitenkin vielä varsin pienimuotoista.</p> <p>Tämän kehittämistutkimuksen tarkoituksena oli luoda Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikön tutkimus- kehittäminen- ja innovointitulosalueelle asiantuntijapalvelujen myyntiprosessi ja myyntiprosessin kuvaus. Lisäksi haluttiin selvittää millaisia asiantuntijapalveluja asiakkaat tarvitsevat, erityisesti matkailun kehittämisessä. Tutkimuksen toinen päätavoite oli selvittää, miten Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijat voitaisiin ottaa mukaan asiantuntijapalvelujen myyntiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin havainnoimalla vuoden 2020 aikana asiantuntijapalvelujen myynnin kehittämiseen nimettyä tiimiä yhteensä 15 kertaa sekä haastatteleamalla keskeisiä asiakkaita. Haastatteluja tehtiin yhdeksän kappaletta touko-kesäkuussa 2020. Tutkimuksessa käytettiin laadullisia menetelmiä. Kehittämistutkimuksen tuloksena luotiin viisivaiheinen myyntiprosessi, jossa on otettu huomioon sekä asiakkailta että palvelumyynnin kehittäjiltä saatuja vastauksia. Tarvekartoitusten teettäminen opiskelijatyönä havaittiin parhaaksi tavaksi osallistaa opiskelijat myyntityöhön.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Myyntiprosessi, asiantuntijapalvelut, kehittäminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author Säynätmäki, Essi	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 50	Permission for web publication: x
Title of publication Developing sales process and offerings of expert services in higher education Case Research, development, and innovation department of School of Business in Jyväskylä University of Applied Sciences		
Degree programme Bachelor of Hospitality Management		
Supervisor(s) Nuijanmaa Susanna, Leppälä Mirva		
Assigned by Research, development, and innovation department of Jyväskylä University of Applied Sciences School of Business.		
Abstract <p>Universities of Applied Sciences need to compete ever harder to receive government funding. Therefore, they need new channels for funding their own strategic goals. Offering expert services to businesses and development organizations in Central Finland would be a fitting solution to answer this need. Selling expert services in Jyväskylä University of Applied Sciences happens on a low scale at the moment.</p> <p>The goal of this development study was to create a selling process and description of it to research, development and innovation department of Jyväskylä University of Applied Sciences School of Business. In addition, the aim was to find out what kind of expert services their customers want, especially in tourism development. Another goal for the study was to find out how students of Jyväskylä University of Applied Sciences could be involved in selling expert services.</p> <p>The study was conducted with monitoring the team in charge of developing the sales of expert services in total of 15 times during the year 2020 and conducting interviews with key customers. There were in total nine interviews in May-June 2020. The study was conducted using qualitative methods. The main result of the study is a five-step sales process that takes the needs of the customers and sales workers into consideration. Having students do the need-recognition phase was found to be the best way to involve them in the sales process.</p>		
Keywords/tags (subjects) Sales process, expert services, development		
Miscellaneous (Confidential information)		

1	Johdanto	1
1.1	Asiantuntijapalvelujen myynti ammattikorkeakoulun voimavarana.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	2
1.3	Toimeksiantaja	3
2	Tutkimussuunnitelma	4
2.1	Kehittämistutkimus	5
2.2	Aineistonkeruu	6
2.3	Aineiston analyysi.....	8
3	Asiantuntijapalvelujen myynti	10
3.1	Palvelujen myynti verrattuna tuotteiden myyntiin.....	10
3.2	Asiantuntijapalvelut	11
3.3	Asiantuntijapalvelujen myyminen.....	12
3.4	Asiakaslähtöisyys ja asiakassuhteet	14
4	Myyntiprosessi	15
4.1	Jill Amerien malli	16
4.2	Kati Viikilän malli	18
5	Tutkimustulokset.....	22
5.1	Myynti JAMKissa.....	22
5.2	Myynti JAMK LIKE TKI tulosalueella	23
5.3	Asiakastarpeet.....	25
6	Uusasiakashankinnan prosessikuvaus	32
7	Pohdinta.....	37
7.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	37
7.2	Opiskelijatyö myyntiprosessin vahvuutena	39
	Lähteet	41
	Liitteet	43
	Liite 1. Haastattelulomake	43

Kuviot

Kuvio 1 Jill Amerien myyntiprosessi	16
Kuvio 2 Myyntiprosessin malli 2 (Viikilä, 2020).....	19
Kuvio 3 JAMK toimintojen osuudet 2019	22
Kuvio 4 Tuotekorttipohja	25
Kuvio 5 Palvelumyynnin nykyisen tarjonnan vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin .	29
Kuvio 6 Tietoa, jota asiakkaat haluavat saada JAMKin asiantuntijapalveluista ...	30
Kuvio 7 JAMK palvelumyynnin uusasiakashankinnan prosessikuva.....	32

Taulukot

Taulukko 1 Kehittämistarpeet	27
------------------------------------	----

1 Johdanto

1.1 Asiantuntijapalvelujen myynti ammattikorkeakoulun voimavarana

Ammattikorkeakoulut joutuvat kilpailemaan keskenään erilaisten mittareiden perusteella jaettavasta valtion rahoituksesta, jonka määrä on mittarikohtaisesti vakio. Tämä tarkoittaa sitä, että ammattikorkeakoulujen on pakko tuottaa tuloksia, joita rahoitukseen vaikuttavissa mittareissa lasketaan. Sen seurauksena mallista poikkeaviin omiin strategisiin toimiin ei välttämättä ole varaa. (Saastamoinen, 2019). Koulutuksen määrärahat siis jaetaan Opetus- ja kulttuuriministeriön antamin kriteerein (Korkeakoulujen rahoitus, n.d.), joten ammattikorkeakoulu tarvitsee omien strategisten linjaustensa toteuttamiseen uusia rahoituskanavia.

Maksullisten asiantuntijapalvelujen kohdentaminen matkailualan kehittämiseen on ammattikorkeakouluille yksi mahdollisuus uudeksi rahoituskanavaksi. Koulutuksen ja kehittämispalveluiden tarve korostuu koko matkailukentällä. Suomen matkailustrategian 2019-2028 (TEM, 2019, 35) mukaan tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden keskeisinä tehtävinä matkailualan kehittämisessä on:

- *Vastata matkailun koulutuksesta ja omalta osaltaan tutkinto- ja täydennyskoulutuksen avulla osaamisen kehittämisestä muuttuvassa ja kehittyvässä osaamistarpeessa.*
- *Osallistua aktiivisesti oman alueensa matkailuelinkeinon täydennys- ja uudelleen koulutuksen toteuttamiseen.*
- *Vastata laadukkaasti tutkimustiedon tuotannosta matkailun kestävän kasvun ja uudistumisen edistämiseksi sekä edistää tutkimustiedon levittämistä tiedon jalkauttajana ja matkailun kehittäjänä.*
- *Toimia osaltaan alueen tutkimus- ja kehittämishankkeissa asiantuntijana ja hallinnoijana sekä varmistaa hallinnoitavien hankkeiden kehitystavoitteiden vastaavuus alueen matkailuelinkeinon ja matkailun alueorganisaation tarpeisiin*
- *Huomioida kansalliset strategiset matkailun tavoitteet.*


Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketoimintayksiköllä (JAMK LIKE) olisi hyvä mahdollisuus toimia edelläkävijänä korkeakoulun asiantuntijapalvelujen kohdistamisessa matkailualan toimijoille. Suomen matkailustrategian vaatimukseen voitaisiin vastata tarjoamalla asiantuntijapalveluja myös alueen muiden matkailun kehittämisorganisaatioiden ja -toimijoiden käyttöön. Asiantuntijapalvelujen myynti tukee koulutuksen ja tutkimus, kehittäminen ja innovointi (TKI) -osaamisen jalkauttamista entistä paremmin alueen kehittämiseen. JAMK Liiketoimintayksikön Tutkimus- Kehittäminen ja Innovaatiotulosalueen asiantuntijapalvelujen myynnillä voidaan myös vahvistaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun omien strategisten tavoitteiden asettamista ja saavuttamista.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketoimintayksikön Tutkimus- kehittäminen- ja innovaatiotulosalueen (JAMK LIKE TKI) asiantuntijapalvelujen myynnille prosessi. Lisäksi pyritään selvittämään, miten asiantuntijapalvelujen tarjonta vastaa keskeisten asiakkaiden tarpeisiin.

Tutkimuksessa selvitetään myös, millaisia erityistarpeita matkailun kehittämisessä on.

Toisena tavoitteena on selvittää, miten opiskelijatyötä voitaisiin lisätä ammattikorkeakoulun palvelumyynnissä. Keski-Suomen matkailutoimijat tarvitsevat osaajia, joilla on kykyä tehdä rohkeita ratkaisuja tuotteistuksessa ja myynnissä (Rantala, 2019, 20-21). Restonomiopiskelijoiden käyttö ammattikorkeakoulun asiantuntijapalvelujen myyntityössä jo opiskelujen aikana toisi näitä osaamisia alueen käyttöön.

 Selvityksen perusteella tämän opinnäytetyön päätuloksena luodaan JAMK LIKE TKI:n palvelumyyntiin asiakastarpeisiin vastaavien tuotteiden ja palveluiden kuvaus sekä asiakaslähtöinen ja myös liiketaloudellisesti mahdollisimman kannattava

myyntiprosessi. Palvelumyynti on tällä hetkellä JAMKin muuhun toimintaan verrattuna pienimuotoista, joten tässä vaiheessa on järkevää alkaa rakentamaan vahvasti asiakaslähtöistä prosessia ja tuotevalikoimaa.

1.3 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä on Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketoimintayksikön Tutkimus-, Kehittäminen- ja Innovointitulosalue (JAMK LIKE TKI). Ammattikorkeakoululain 932/2014 mukaan ammattikorkeakoulujen tehtävänä on:

”.. antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on lisäksi harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulun tulee edistää elinikäistä oppimista.”

Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) tehtävänä on lain mukaan siis tarjota paitsi koulutusta, myös taiteellista toimintaa sekä soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (TKI). TKI-toiminnan edellytetään palvelevan niin opetusta, työelämää, aluekehitystä kuin alueen elinkeinorakenteen uudistumista. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014, §4). JAMK tarjoaa korkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta, ammatillista opettajakoulutusta, avoimia ammattikorkeakouluopintoja sekä täydennyskoulutusta. JAMKilla on mm. TKI-työn myötä vahva asema Jyväskylän seudun ja Keski-Suomen kehittäjien joukossa ja kiinteät suhteet alueen yrityksiin ja yhteisöihin. (Tutustu JAMKiin, N.d.).



Toiminnan organisointuminen

Toiminta JAMKissa on jaettu viiteen yksikköön, joissa jokaisessa on omat koulutukseen sekä TKI- ja palveluliiketoimintaan keskittyneet tulosalueet. JAMKin

yksiköt ovat Hallinto, Ammatillinen opettajakorkeakoulu, Hyvinvointiyksikkö, Teknologiayksikkö ja Liiketoimintayksikkö. Liiketoimintayksikkö (LIKE) on monialainen liiketoiminta-, palvelu- ja kansainvälisyysosaamisen asiantuntijayhteisö sekä yritysten ja yhteisöjen kehittämiskumppani. (Tutustu JAMKiin, N.d.).

JAMK LIKE tarjoaa liiketalouden sekä matkailu- ja ravitsemisalalan alempia ja ylempiä korkeakoulututkintoja, täydennyskoulutuksia ja räätälöityjä palveluita yrityksille sekä tutkimus- ja kehitystyötä liittyen kilpailukyvyn ja maaseudun elinvoimaisuuden kehittämiseen, johtamiseen, digitaalisuuteen, maaseutumatkailuun, ruokaketjuihin ja kestävään gastronomiaan (JAMK Liiketoimintayksikkö, n.d.).

Yksikön toiminta jakautuu vielä omiin tulosalueisiin, jotka ovat Liiketalous, Global Competence, Matkailu- ja Palvelut ja TKI (LIKE tiimit, N.d.). Kaikki tulosalueet tekevät opetus, TKI- ja palveluliiketoimintaa omilla vahvuusalueillaan. JAMK LIKE TKI tulosalue tarjoaa liiketoiminnan eri osa-alueiden asiantuntijapalveluita alueen yritysten ja organisaatioiden käyttöön. Tavoitteena on kehittää Keski-Suomen aluetta ja yrityksiä soveltavan tutkimuksen, kehittämishankkeiden, maksullisen palveluliiketoiminnan ja opiskelijaprojektien kautta. (Yksiköiden TKI-toiminta, n.d.).

2 Tutkimussuunnitelma

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma on selvittää, millainen olisi tehokas ja tuloksellinen prosessi toimeksiantajan asiantuntijapalvelujen myyntiin. Osana myyntiprosessin kehittämistä tutkitaan miten saadaan opiskelijat mukaan myyntityöhön. Tämän lisäksi selvitettävänä on jo tarjolla olevien tuotteiden ja palvelujen tarpeellisuus keskeisille asiakassegmenteille. Tutkimusongelma ratkaistaan kehittämällä toimeksiantajalle asiakaslähtöinen myyntiprosessi, jossa huomioidaan opiskeijoiden rooli. Lisäksi toimeksiantajalle tehdään kuvaus asiakkaiden tarpeita vastaavista tuotteista.

2.1 Kehittämistutkimus

Tässä opinnäytetyössä on valittu tutkimusotteeksi kehittämistutkimus.

Kehittämistutkimus eroaa perinteisestä tutkimuksesta sillä, että ongelman löytämisen lisäksi tutkimuksella pyritään myös ongelman ratkaisuun tai pienentämiseen.

Kehittämistutkimus teettää tämän kautta käytännön työelämään käyttökelpoisia ratkaisuja. (Kananen, 2012, 16).

Kehittämistutkimus eroaa myös organisaatioissa yleisesti tehtävästä kehittämistyöstä tutkimuksellisuuden sisällymisellä. Tutkimuksellisuus tekee kehittämistutkimuksesta tieteellistä toimintaa. Tutkimuksellisuus perustuu työn dokumentointiin ja tieteellisten menetelmien avulla tuotettavaan luotettavaan ja uuteen tietoon.

(Kananen, 2012, 21). Tässä työssä tutkimuksellisuus näkyy kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käytössä niin aineiston hankinnassa kuin analyysissä.

Tutkimuksellisuutta lisää tähän raporttiin koostettu tieto asiantuntijapalveluiden myynnistä.

Kehittämistutkimuksen tutkimusote nähdään usein tutkimusstrategiana, ei niinkään erillisenä menetelmäkokonaisuutena. Kehittämistutkimus sisältää usein sekä kvalitatiivisen eli laadullisen, että kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen metodeja, joten sen voidaan katsoa olevan moniotteinen tapa tutkia.

Tutkimusmetodologian valinta riippuu tutkimusongelmasta. (Kananen, 2012, 26).

Tässä kehittämistutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivisen tutkimuksen metodeja, koska tutkimusongelma liittyi vahvasti ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja kokemusten kartoittamiseen (Kananen, 2012, 29). Kvantitatiivinen tutkimustapa sen sijaan perustuu teorioille ja malleille, jotka selittävät käytännön ilmiöitä (Kananen, 2012, 122). Koska asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeita asiantuntijapalveluiden myynnissä ei oltu toimeksiantajan toimesta aikaisemmin tutkittu, oli välttämätöntä aloittaa tutkimus käytännöstä. Laadullisen tiedon keräämisellä haluttiin varmistaa mahdollisimman tarkka ilmiön ymmärtäminen, kuvaaminen ja tulkinta.

Teorian ja käytännön abduktiivinen suhde on ominainen monistrategisille tutkimuksille (Kananen, 2012, 27). Vaikka tässä opinnäytetyössä on käytettykin ainoastaan laadullisen tutkimustavan menetelmiä, on teoriaa hyödynnetty abduktiivisesti, eli teoriaa ja käytäntöä on peilattu toisiinsa eri vaiheissa. Käytännössä ensin on tutkittu työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeita ja näiden löydösten kautta muodostettu tietoperustan viitekehys. Teorian avulla haettiin tietoon perustuvia ratkaisuja kehittämistutkimuksen ongelmaan. Ratkaisuja testattiin käytännössä kehittämistiimin kanssa, ja heidän kokemusten perusteella myyntiprosessin malli muokattiin lopulliseen muotoonsa. Tutkimuksessa edettiin siis käytännöstä teoriaan ja teoriasta takaisin käytäntöön.

2.2 Aineistonkeruu

Aineistonkeruu toteutettiin muistiinpanoilla yhteisistä tapaamisista JAMK LIKE TKI palvelutiimin eli palvelumyynnin kehittämisestä vastaavien kanssa.

Opinnäytetyöntekijä havainnoi 17.12.2019 JAMK LIKE TKI palvelumyynnin nykytilaa kartoittavaa tapaamista palvelumyynnistä vastaavan ja palvelumyynnin kehittäjien kanssa. Lisäksi havainnointia tehtiin ajalla 13.1. – 17.6.2020 ja 14.8. - 22.10.2020 palvelumyynnin kehittäjien palavereissa yhteensä 15 kertaa. Aiheet, joita palavereissa havainnoitiin ja joista kerättiin aineistoa olivat kokemukset nykyisestä toiminnasta, uuden myyntiprosessin käyttämisestä sekä toiveet sen kehittämiseksi. Lisäksi havainnoinnissa kartoitettiin olemassa olevat tuotteet sekä myyntityötä tukevat järjestelmät ja työkalut.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja. Haastattelut ovat yksi laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 71.) Haastattelujen avulla on mahdollista saada paljon tietoa halutusta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 73.) Tässä kehittämistutkimuksessa haluttiin selvittää syvällisesti valittujen asiakkaiden palvelutarpeita sekä palveluprosessiin liittyviä tärkeitä koettuja tietoja ja yhteydenottotapoja. Haastattelut toteutettiin näiden teemojen kautta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jolla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti.

Teemahaastattelussa käytetään tiettyjä etukäteen valittuja teemoja ja niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Kunkin haastattelun yhdenmukaisuuden aste, eli kysytäänkö kaikilta haastateltavilta samat asiat samassa järjestyksessä, vaihtelee tutkimuksesta toiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 75).

Haastateltavat valittiin palvelutiimin palaverissa keväällä 2020, pyrkien keskittymään mahdollisimman laajasti alueellista kehittämistyötä tekeviin ja siihen mahdollisesti palvelua tarvitseviin tahoihin. Tästä syystä haastateltaviksi valikoituivat keski-suomalaiset kunnat, kehittämissyhtiöt ja yrittäjähdistykset. Valinnoissa päädyttiin painottamaan tahoja, joiden kanssa oli jo aikaisemmin tehty yhteistyötä joko projekteissa tai palvelumyynnissä. Tästä syystä haastateltiin enemmän kuntien elinkeinotoiminnan kehittäjiä ja kehittämissyhtiöiden edustajia. Yrittäjät ja yritykset ovat tärkeä yhteistyökumppani JAMKille, mutta palvelumyyntiä heidän kanssaan tehdään melko vähän. Tästä syystä haastateltaviksi valikoitui myös paikallisten yrittäjäjärjestöjen puheenjohtajia. Haastateltavia valikoitiin myös sillä perusteella, että osan tiedettiin etukäteen osallistuvan matkailun kehittämiseen. Näin toimien haluttiin varmistaa, että haastatteluista saadaan matkailualan kehittäjien tarpeita kartoittavaa aineistoa.

Haastatteluja tehtiin touko-kesäkuussa 2020 kaikkiaan yhdeksän, jokainen kestoltaan noin yksi tunti. Haastattelujen alussa vastaajaa muistutettiin pysymään oman organisaationsa kehittämistarpeiden tuntijan roolissa. Kaikilla haastatelluilla organisaatioilla on monenlaisia rooleja oman alueensa kehittämisessä, joten oli tärkeää rajata vastaukset vastaajan oman organisaation kehittämistarpeiden näkökulmaan.

Haastattelut etenivät siten, että ensiksi kysyttiin oliko vastaajilla tai heidän edustamillaan organisaatioilla ollut aikaisemmin yhteistyötä JAMKin kanssa. Vastaajien kanssa keskusteltiin heidän mahdollisista aikaisemmista kokemuksistaan. Tarvittaessa esiteltiin JAMKin tarjoamia palveluja yleisellä tasolla. Näin toimien haluttiin varmistaa, että vastaajat ovat tietoisia JAMKin tarjoamista palveluista. Tämän jälkeen vastaajat saivat kertoa vapaasti omista tarpeistaan ja toiveistaan. Keskustelut saivat edetä teemoittain vapaasti, ja haastattelun aikana vastauksia

täsmennettiin tarvittaessa annetuilla vastausvaihtoehdoilla. Haastatteluissa noudatettiin lomakkeen antamaa rakennetta, mutta keskustelut kulkivat pääasiassa hyvin vapaasti. Vastaajien annettiin välillä poiketa aiheesta ja palata aikaisemmin kysytyihin kysymyksiin. Haastattelut toteutettiin puhelimitse tai Teams-etäyhteyksillä. Haastattelujen tukena käytettiin aikaisemmin talven ja kevään aikana kartoitettuja palveluja.

2.3 Aineiston analyysi

”Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota.” Tuomi & Sarajärvi, 2012, 108.

Laadullisella aineistolla voi olla useita analyysimenetelmiä ja niiden käyttö jää usein tutkijan päätettäväksi. Aineiston sisältöanalyysin kohteena voivat olla kaikki tekstimuodossa olevat aineistot ja sen tarkoituksena on paljastaa tekstin ydin ja tehdä siitä tiivistetty kuvaus. Teemahaastatteluista saatu aineisto litteroidaan, minkä jälkeen tekstiaineisto tiivistetään luokittelulla. Aineiston luokittelussa voidaan hyödyntää haastattelussa käytettyjä teemoja. Silloin saman teeman alle siirretään kaikki siihen liittyvät vastaukset. (Kananen, 2012, 116–117).

Aineiston analyysi vaatii tutkimuksessa saadun aineiston auki kirjoittamisen eli litteroinnin. Yleensä litteroinnissa nojataan erilaisiin tallenteisiin, esim äänitteet ja videot. Litterointi voidaan tehdä joko sanatarkasti, yleiskielisesti tai propositiotasoisesti. (Kananen, 2012, 109). Sanatarkka litterointi sisällyttää jokaisen äännähdyksen, yleiskielisellä tasolla puhe muunnetaan kirjakielelle ja propositiotasossa kirjataan ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö. (Kananen, 2012, 110).

Tässä opinnäytetyössä vastaukset litteroitiin propositiotasolla haastattelujen aikana Webropol- kyselylomakkeelle (Liite 1) ja samalla tarvittaessa paperiseen

muistivihkoon. Haastatteluja ei tallennettu, koska litterointi tehtiin haastattelun aikana ja tutkijalla oli mahdollisuus varmistaa kirjaamiensa huomioiden oikeellisuus haastattelujen aikana. Kunkin haastateltavan vastaukset käytiin varmuuden vuoksi haastattelun päätyttyä vielä kerran läpi ja täydennettiin välittömästi lomakkeeseen, jonka jälkeen vastaus tallennettiin Webropol-järjestelmään. Webropol-järjestelmästä tallennettiin litteroitu aineisto koottuna Excel-taulukkoon, josta nostettiin esiintyneet tarpeet analysoitavaksi.

Taulukkoon kerätty aineisto analysoitiin luokittelemalla vastaukset asiakas- ja tarvesegmentteihin. Segmentointi tehtiin, koska haastatteluissa saadut vastaukset olivat paikoitellen hyvinkin polveilevia. Lisäksi haluttiin selvittää oliko eri organisaatiotyypeillä eroja vastauksissa. Luokittelun avulla saadaan laajoistakin tekstikokonaisuuksista yleistettyä keskeiset tulokset melko vaivattomasti (Kananen, 2012, 113.)

Luokittelu toteutettiin lukemalla aineisto useaan kertaan läpi, jakamalla se eri organisaatiotyyppien mukaan ja tiivistämällä vastauksista nousevat keskeiset ilmiöt ja toistuvat ilmaisut yhtenäiseksi tuloksiksi. Tarvittaessa tuotiin esiin eri organisaatiotyyppien eroja ja yhteneväisyyksiä. Osasta vastauksista muodostettiin lopuksi mainintojen määriä kuvaavia kuvioita tulosten esittämisen helpottamiseksi.

Kvalitatiivisen aineiston tulosten avulla muodostettiin kehittämistyötä tukeva tietoperusta. Tietoperustan viitekehyyksiksi valikoitui asiantuntijapalveluiden myynti ja sen erot tavaroiden ja muiden palvelujen myynnissä. Lisäksi kerättiin tietoa asiakaslähtöisyydestä ja asiakassuhteista. Näiden lisäksi haettiin myyntiprosessien keskeisiä piirteitä tutkimalla kahta erilaista myyntiprosessia.

Toimeksiantajan palveluliiketoimintaan tutustumisesta ja palvelumyynnin kehittäjien havainnoinnista sekä asiakkaiden haastattelujen ja tietoperustan pohjalta saatujen tietojen perusteella luotiin JAMK LIKE TKI palvelumyyntiin uusi myyntiprosessin kuvaus. Myyntiprosessin jatkotestaus ja -kehittäminen jää toimeksiantajan vastuulle. Uusi myyntiprosessi ja sen tarkempi kuvaus esitellään kappaleessa 6. Tulosten perusteella luotiin myös listaus haastateltujen asiakkaiden tarpeellisimmista

asiantuntijapalveluista nyt ja tulevaisuudessa. Listaus tuotteista löytyy osiosta 5.3 Palvelumyynnin tuotteet. Samasta osiosta löytyy myös tarkempi kuvaus palvelumyynnin tuotteiden kehittämisestä.

3 Asiantuntijapalvelujen myynti

Tämän opinnäytetyön tietoperusta muodostuu palveluiden myynnin vertaamisesta tuotteiden myyntiin, asiantuntijapalveluiden perusominaisuuksista ja niiden vaikutuksesta myyntityöhön, sekä asiakaslähtöisyyden ja asiakassuhteiden merkityksestä asiantuntijapalveluiden myyntiin. Lisäksi tässä osassa esitellään esimerkkeinä kaksi erilaista myyntiprosessia ja käsitellään niiden yhteneväisyyksiä ja eroja.

3.1 Palvelujen myynti verrattuna tuotteiden myyntiin

Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelujen tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Grönroos, 2000, 52)

Palvelut eroavat tuotteista siten, että palvelut ovat suurelta osin aineettomia, ne ovat tekoja tai tekojen sarjoja, ne tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. Tuotteet puolestaan ovat konkreettisia asioita, joiden tuotantoprosessiin asiakkaat eivät osallistu ja niiden tuotanto ja jakelu tapahtuvat erillään kuluttamisesta. (Grönroos, 2000, 53). Esimerkiksi auto on tuote, jonka kuluttaja voi ostaa sen jälkeen kun valmistaja on saanut sen tehtaalla valmiiksi, eikä hän osallistu sen tuotantoon. Autoon liittyvä palvelu, jonka kuluttaja voi ostaa voi olla esimerkiksi taksikyyti lentokentälle. Palvelun aikana kuluttaja osallistuu tuotantoprosessiin ja palvelun

kuluttamiseen istumalla auton kyydissä ja konkreettiseksi muistoksi palvelusta hän saa korkeintaan kuitenkin maksusta.

Palveluiden ja tavaroiden tuotanto ovat kuitenkin alkaneet lähentymään toisiaan. Aineettomuuden myyjät ovat alkaneet tuoda palveluihin aineellisuutta ja aineiden myyjät aineettomia elementtejä. Palvelualat ovat mm. tuotteistamisen avulla pyrkineet eriyttämään prosesseja tavaratuotannon mallien mukaisesti ja hakemaan aineettomille piirteille aineellisia todisteita. (Sipilä, 1999, 25). Edellisessä autoesimerkissä tämä voisi tarkoittaa autojen myymistä leasing-sopimuksilla ja taksikyydin yhteydessä saatavaa esitettä tai käyntikorttia.

Jobber ja Lancaster esittelevät kirjassaan *Selling and Sales Management* (2015, 30) asiakaslähtöisempää näkemystä palveluiden ja tuotteiden myyntiin: tuote voi myynnin yhteydessä tarkoittaa sekä aineellista tuotetta, että aineetonta palvelua. Keskeistä on se, että asiakas on ostamassa erilaisten etujen pakettia, ei tuotteen ominaisuuksia. Asiakkaan näkökulmasta ei siis ole merkitystä onko ostettava asia tuote vai palvelu. Tämä näkemys edustaa markkinaorientoitunutta tapaa tehdä liiketoimintaa, jossa lähtökohtana käytetään asiakkaan haluja ja tarpeita. Myyntityössä tämä johtaa tuotteen tai palvelun tarjoamien etujen ja ratkaisujen esittelyn suurempaan painoarvoon.

3.2 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut eroavat muista palvelutuotteista niiden luovuudella sekä vaativien ja ainutlaatuisten aineettomien osaamis- ja tietoelementtien suurella osuudella. Asiantuntijapalveluita käytetään uusien ja monimutkaisten ongelmien ratkomiseen. Siksi asiantuntijapalveluiden tuottajalta vaaditaan laajaa yleisnäkemystä, pitkää kokemusta, hyviä käsitevalmiuksia ja inhimillistä luovuutta sekä toteutuskykyä. (Sipilä, 1999, 26). Kuten muissakin palveluissa, asiantuntijapalvelun onnistuminen vaatii asiakkaan osallistumista tuotteen luomisessa. Usein vieläpä tiiviisti yhteistyössä palvelun tuottajan kanssa. (Sipilä, 1999, 30).

Asiantuntijapalveluita on kolmea eri tyyppiä: ongelmanratkaisupalvelut, kehittämispalvelut ja käsittelypalvelut. Ongelmanratkaisupalveluissa asiakas tietää tarpeensa valmiiksi tarpeeksi selkeästi, jotta hänelle voidaan tarjota tarvittava palvelu. Tällainen voi olla esimerkiksi nettisivujen päivittäminen. Kehittämispalveluissa asiantuntija tunnistaa tarpeen ja tarjoaa siihen ratkaisuja. Asiakas ei itse tiedosta vielä tarvitsevänsä palvelua, vaan hän tarvitsee asiantuntijan apua tarpeensa määrittelyyn. Tällainen voi olla esimerkiksi projektin arviointipalvelu. Käsittelypalvelut ovat luonteeltaan palvelutyyppisiä ja hallintovirkamiesmäisiä yritystoiminnan tai lainsäädännön sanelemia tehtävänantoja. Tästä esimerkkinä voisi olla kirjanpito- ja muut palvelut. (Sipilä, 1999, 31-32).

Asiantuntijapalvelun konkretisointi on tärkeää, jotta asiakkaat pystyisivät paremmin hahmottamaan palvelun sisällön ja olisivat siten myös valmiimpia maksamaan siitä asianmukaisen hinnan (Sipilä, 1999, 86). Konkretisoinnin avulla palvelu voidaan esitellä asiakkaalle selkeästi, jämäkästi ja luotettavasti (Sipilä, 1999, 89). Konkretisoinnissa tehokkaita keinoja ovat tuotemääritys (Sipilä, 1999, 89), asiakashyötyjen ja lopputulosten kuvaaminen (Sipilä, 1999, 30) sekä referenssit (Sipilä, 1999, 87).

3.3 Asiantuntijapalvelujen myyminen

Jill Amerie (2014, 12-13) on kuvannut neljä perusmyynnin mallia. Nämä ovat transaktionaalinen, affiliatiivinen, yritysmyynti ja ongelmanratkaisu/konsultatiivinen myynti. Transaktionaalisen myynnin tarkoituksena on saada myynti tehtyä mahdollisimman nopeasti ja helposti. Tässä myynnin mallissa tuotteet ovat yleensä yksinkertaisia ja ostaja tietää valmiiksi mitä tarvitsee ja mitä vaihtoehtoja hänellä on. Affiliatiivisessa myynnissä keskiössä on asiakassuhteen luottamuksellisuus ja myyjän luotettavuus myös myyntitapahtuman jälkeen. Tällainen myyntitapa on tyypillinen silloin, kun tuottajia on vähän ja tuotteet ovat samantapaisia. Tällöin myyntityön jälkeen tapahtuvan seurannan ja asiakaspalvelun merkitys korostuu ostajan päätöksentekoprosessissa. Yritysmyynti, eli business-to-business (B2B) myynti perustuu yritysten välisille suhteille, ei henkilöiden väliselle. Asiakkaana ei ole vain

yksi henkilö, vaan kokonainen yritys. Parhaimmillaan B2B myynti voi johtaa strategiseen kumppanuuteen yritysten välillä. B2B myynti vaatii erilaisten myyntitapojen sekoitusta asiakkaan tarpeiden mukaan. Ongelmanratkaisu/konsultatiivinen myynti keskittyy asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen. Myyntityön edellytyksenä on kysyä asiakkailta millaisia heidän ongelmansa ovat ja tarjota niihin ratkaisuja.

Asiantuntijapalveluiden myynnissä asiakas ei tyypillisesti pysty itse analysoimaan tarpeitaan, eikä siten tekemään täsmällistä tilausta. Asiantuntija puolestaan ei pysty esittämään erikseen räätälöityjä ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin ilman perehtymistä ja tutkimista. Asiantuntijapalveluissa tarvemääritys on usein palvelutuotteen kaikkein vaativin osa. Asiantuntija tarvitseekin hyviä myyntitaitoja voidakseen myydä asiakkaalleen ratkaisun, jota tämä todella tarvitsee. (Sipilä, 1999, 28).

Siksi asiantuntijapalveluiden myymiseen soveltuva tapa myydä on konsultatiivinen ja ongelmanratkaisuun perustuva. Tuoteportfolioiden esittelyn sijaan konsultatiiviset myyjät keskittyvät ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja ehdottamaan valikoituja ratkaisuja vastaamaan juuri heidän tarpeisiinsa (Parikh&Wiley, 2015, 22). Konsultatiivisessa myynnissä on myös tarpeen selvittää asiakkaasta ennakkoon perusfaktoja, jotta heitä voidaan palvella tehokkaasti. Ennakkovalmistautuminen on tapa, jolla osoitetaan että myyjäorganisaatiossa kunnioitetaan asiakkaan uniikkia tilannetta ja sopeutetaan toimintaa sen mukaisesti. (Emt, 26). Asiakkaita tutkimalla ja kuuntelemalla voidaan siis tarjota asiakkaille heidän parhaakseen tehtyjä ratkaisuehdotuksia.

Asiantuntijapalveluiden myynnissä on huomioitavaa, että asiakassuhteiden synnyttäminen on vaikeaa ja kallista, jolloin kannattaa pyrkiä pitkiin asiakassuhteisiin. Pitkissä asiakassuhteissa on erityisen tärkeää luottamuksen säilyttäminen, minkä voi parhaiten taata toimimalla eettisesti asiakkaan parhaaksi. (Sipilä, 1999, 29).

Asiakkaan parhaaksi tehdyn ratkaisuehdotuksen löytymistä voidaan pitää eettisen myyntitoiminnan edellytyksenä (Parikhm, Samir &Wiley, 2015, 24).

Asiantuntijapalveluilla ja niiden myymisellä ei pitäisi ensisijaisesti maksimoida omaa lyhyen aikavälin tulosta. Asiakaslähtöisellä, rehellisellä ja pitkäjänteisellä toiminnalla

luodaan edellytykset pitkille asiakassuhteille ja siten myös kannattavalle liiketoiminnalle. (Sipilä, 1999, 29). Siksi asiakaslähtöisyys ja asiakassuhteiden ylläpito korostuvat merkittävinä tekijöinä asiantuntijapalveluiden myynnissä.

3.4 Asiakaslähtöisyys ja asiakassuhteet

Liiketoiminnan tärkeimmät tuntemattomat osiot liittyvät asiakkaisiin. Yritysten tuleekin kehittää itselleen näkemys myyntitoiminnasta, joka perustuu erilaisten asiakastyypin tuntemiseen ja heidän kanssaan muodostettaviin asiakassuhteisiin pitkäjänteisen kehittämistyön varmistamiseksi. Suurimmat asiakkaat vaativat yhä enemmän yritysten tarjoaman uniikin arvon ympärille rakennettuja tarkkoja arvolupauksia. (Piercy&Nikala, 2009, 37-39).

Tehokas keino asiakastyytyväisyyden varmistamiseen ja asiakassuhteiden syventämiseen on myyntiorganisaation sisältä nimetty Key Account Manager (KAM). KAM on kullekin asiakkaalle valittu asiakassuhteesta vastuussa oleva työntekijä. Hän on asiakkaan ensisijainen kontakti myyntiprosessin ajan. Perinteisesti KAM määrätään vain suurimmille ja kompleksisimmille asiakkaille (Jobber & Lancaster, 2015, 234).

Yritykset joutuvat tekemään merkittäviä valintoja resurssien kohdentamisessa asiakassuhteiden kehittämiseen, koska kulut suurten ja vaativien asiakkaiden käsittelyssä lisääntyvät. Tämä tarkoittaa myös, että asiakkaat tulee valita strategisesti ja heidän kanssaan käytävään asiakassuhteeseen panostetaan liiketoiminnan strategisten painopisteiden mukaisesti. Myyntiorganisaatioiden tiedonkeruu- ja markkinatietotaito tulevat olemaan suuressa roolissa strategisesti merkittävien asiakkaiden valinnassa. (Piercy&Nikala, 2009, 37-39). Asiantuntijapalveluiden myynnissä vaadittavien pitkien asiakassuhteiden vuoksi myyntiorganisaation on järkevää valita asiakkaansa tarkasti oman strategiansa mukaiseen toimintaan peilaten.

Asiakassuhteiden hallinta eli CRM (Customer Relationship Management) on prosessi, jossa tunnistetaan ja ryhmitellään asiakkaita kullekin oikeanlaisen

asiakassuhdestrategian kehittämiseksi. Asiakassuhteiden hallintaan on kehitetty sovelluksia, joiden avulla yritysten on helppo tunnistaa tärkeimpiä asiakassuhteita ja tehdä päätöksiä tuotteiden kustomoinnin mahdollisuuksista. Informaatioon perustuva CRM järjestelmä toimii tietojärjestelmänä, joka yhdistää tietoa koko organisaation toiminnasta. (Bencsik, 2014, 100-102). Järjestelmä voi esimerkiksi sisältää tietoa yrityksen asiakkaista, tuotteista, palveluista, hinnoittelusta, jakelijoista, markkinointitoimenpiteistä ja palautteista.

CRM järjestelmän avulla kerättyä tietoa voidaan hyödyntää liiketoiminnan markkina- ja asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Edelläkävijäyritykset ovat tienneet jo vuosia, että asiakaslähtöisyys on menestyksekkään liiketoiminnan ytimessä.

Markkinalähtöinen myyntiorganisaatio asettaa asiakkaan tarpeet kaikkien strategisten päätösten keskiöön, jolloin myynnistä tulee käytännössä asiakaslähtöistä. (Bencsik, 2014, 100-102). CRM järjestelmän avulla voidaan siten myydä asiakaslähtöisiä asiantuntijapalveluita sekä palvella asiakkaita yksilöllisemmin, tehokkaammin ja luotettavammin. Näin toimimalla voidaan luoda pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita myyjän ja ostajan välille.

4 Myyntiprosessi

Prosessi tarkoittaa ilmiötä, joka etenee, kehittyy tai muuttuu erinäisten vaiheiden kautta selkeästi määritellystä alkutilasta kohti määriteltävissä olevaa lopputilaa.

Tämä määritelmä kuvastaa systeemin tulevan tilan olevan ennakoitavissa määriteltävissä olevien lähtöehtojen perusteella. (Karjalainen, 2007, 2-3). Prosessi on tärkeä työkalu myynnin johtamiselle ja päivittäiselle tekemiselle. Määritelty myyntiprosessi varmistaa tasalaatuisen tekemisen, kun myyjien ei tarvitse toimia itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Myyntiprosessi helpottaa prosessin vaiheiden seuranta ja myynnin tavoitteiden täyttymistä. Tämä helpottaa myös



myyntiprosessin kehittämistä toimintaympäristön muutosten mukaisesti.

Huolellisesti luotu ja jalkautettu myyntiprosessi vähentää riskejä asiakassuhteissa,

kun toimintatapa pysyy samana myös kontaktihenkilöiden vaihtuessa. (Viikilä, 2020).

4.1 Jill Amerien malli

Jill Amerien mukaan (2014, 13) myyntiprosessit voivat olla eri organisaatioissa ja eri myyntitavoissa hieman erilaisia. Myyntitavasta riippumatta myyntiprosessin perusrakenne pysyy samana. Prosessissa voi kuitenkin olla eri myyntitapojen mukaisesti erilaisia painotuksia. Keskeiset myyntiprosessin vaiheet ovat prospektointi, ennen tapaamisen ehdotusta, tapaamisen ehdottaminen, tarpeiden määrittely, esittely, vastaväitteiden käsittely, klousaus, käyttöönotto ja seuranta (Kuvio 1).



Kuvio 1 Jill Amerien myyntiprosessi



Prospektointi tarkoittaa potentiaalisten asiakkaiden kartoittamista. Potentiaalinen asiakas on sellainen, jolla on tarve, rahaa ja auktoriteetti ostaa tuote tai palvelu. Ennen tapaamisen ehdotusta selvitetään asiakkaasta kaikki mahdollinen saatavissa oleva tieto, esimerkiksi olemassa olevien asiakkaiden aikaisemmat kontaktit ja ostot CRM järjestelmästä, taloudellinen tila, tulevaisuuden strategiat, sekä yleispiirteitä alasta jolla asiakas toimii. Valmistautuminen osoittaa, että myyjä on perillä asioista, osaava ja välittää asiakkaasta. Hyvin valmistautunutta myyjää pidetään todennäköisesti luotettavampana. (Amerie, 2014, 14). Tämä on hyvä muistaa asiantuntijapalveluita myydessä, koska asiakkaat hakevat luotettavaa kumppania.

Tapaamisen ehdotus on vaihe, jossa myyjä ehdottaa asiakkaalle tapaamista, jossa heidän tarpeensa voidaan kartoittaa. Tämä voi olla varsin haastavaa, sillä tässä vaiheessa myyjä ei vielä tiedä mitä asiakas haluaa tai tarvitsee. Hyvä tapa saada asiakas sitoutumaan tapaamiseen on kysyä: "Kuinka yrityksemme voisi auttaa teitä onnistumaan?". Seuraava vaihe on tapaaminen, jossa tavoitteena on asiakkaan tarpeiden kartoittaminen. Kartoituksessa kysellään asiakkaalta heidän tarpeistaan, sekä selvitetään B2B asiakkaan ostopäätösprosessia. Ostopäätösprosessin selvittäminen on tärkeää, jotta myyjien ei tarvitse käyttää aikaa tuotteiden tai palveluiden esittelyyn sellaisille, joilla ei ole valtaa tai resursseja tehdä ostopäätöstä. Tarvekartoituksen päämääränä on asettaa säännöt myyntiprosessin jatkumiselle varmistamalla asiakkaan kanssa että mainitut tarpeet, budjetti ja ostoprosessi ovat molempien osapuolien tiedossa ja hyväksytyt. (Emt, 14-15). Tämän vaiheen merkitys korostuu asiantuntijapalveluiden myyntiin soveltuvassa konsultatiivisessa ja ongelmanratkaisuun keskittyvässä myyntitavassa.

Esittelyssä käydään läpi tuotteet ja/tai palvelut, joilla vastataan edellisessä tapaamisessa kartoitettuihin tarpeisiin. Tämä tehdään etupäässä kuvaamalla sitä, miten esiteltävä tuote tai palvelu vastaa kuhunkin tarpeeseen, eli asiakkaan saamaa hyötyä. Esittelyt ja niiden määrä ovat keskiössä transaktionaalisessa myynnissä. Vastaväitteitä voidaan joutua käsittelemään monessa kohtaa myyntiprosessissa, mutta yleisimmin ne tulevat vastaan prosessin loppuvaiheilla. Vastaväitteet ovat asiakkaan esittämiä perusteluja, jotka estävät ostamasta tuotetta tai palvelua.

Vastaväitteen taustalla olevista syistä huolimatta myyjän tulisi aina selvittää, mikä on esteen alkuperäinen ongelma ja ratkaista se. (emt, 16-17).

Myyntityön seuraava luonnollinen vaihe on klousaus, eli päätös siitä tuleeko kauppoja vai ei. Kauppojen synnyttyä klousauksessa vahvistetaan, että asiakkaan tarpeisiin on vastattu ja budjetti sekä käyttöönotto ja/tai seuranta on sovitun mukainen. Tämä auttaa ostajaa tuntemaan olonsa varmaksi päätöksestään ja tietoiseksi siitä mitä seuraavaksi tapahtuu. Myyntiprosessin viimeinen vaihe on käyttöönotto ja seuranta. Varsinkin uusien tuotteiden tai palvelujen ostossa asiakas voi tarvita tietoa ja tukea niiden toiminnasta ja käyttöön ottamisesta sekä muista käytänteistä, joita sen käyttöönotto edellyttää. Tämä vaihe voi myös sisältää säännöllistä tuotteen tai palvelun toimivuuden seurantaa. Seuranta on myös hyvä tapa erottua kilpailijoista, jotka eivät seurantaa tee. Sen avulla osoitetaan, että myyntiorganisaatio on kiinnostunut asiakkaiden tarpeiden täyttymisestä myös kaupanteon jälkeen. Affiliatiivisessa myyntitavassa seurannan merkitys korostuu. (Emt, 16-17).

4.2 Kati Viikilän malli

Hieman yksinkertaistetumman ja käytännöllisemmän version myyntiprosessista esittelee Kati Viikilä blogissaan "Uusasiakashankinnan myyntiprosessin luominen B2B-yrityksessä" (LinkedIn, 2.6.2020). Blogissaan Viikilä antaa ehdotuksia ja esimerkkejä myös myyntiprosessin tarkemmista sisällöistä. Tässä versiossa myynnissä on seitsemän vaihetta ja markkinointi jatkuvasti läsnä myynnin tukena (Kuvio 2).



Kuvio 2 Myyntiprosessin malli 2 (Viikilä, 2020).

Viikilän esittämä prosessikuvaus eroaa Amerien prosessikuvauksesta sillä, että eri vaiheita on yhdistetty tai ne esiintyvät hieman eri järjestyksessä. Viikilä on myös lisännyt omaan myyntiprosessiinsa Välipeli- vaiheen, jota Amerien mallissa ei ole. Viikilän mallista myös puuttuu erikseen vastaväitteisiin vastaaminen ja klousauksen jälkeinen tuotteen tai palvelun käyttöönotto ja sen seuranta. Viikilän mallissa seuranta tarkoittaa tarjouksen jättämisen jälkeen tehtävää seurantaa, jolla varmistetaan myyntityön klousaaminen. (Viikilä, 2020).

Viikilän myyntiprosessi alkaa asiakassegmentointi/prospektointi-vaiheesta, jossa on yhdistettynä Amerien mallista prospektointi ja ennen tapaamisen ehdottamista tehtävä valmistelutyö. Viikilän esittämä prospektointi sisältää myös myyntiorganisaation strategian pohjalta muodostettavan unelma-asiakkaan hahmottelun. Sen avulla voidaan helposti määritellä kenelle halutaan myydä. Seuraavassa vaiheessa luodaan myyntimahdollisuus, eli käytännössä sovitaan prospektoitujen asiakkaiden kanssa myyntitilaisuus. Viikilän mukaan myyntiprosessissa on hyvä määrittää kanava ja/tai keino, jolla tapaamisia pyritään sopimaan. Myyntiprosessissa voidaan myös määritellä esimerkiksi soittotarina tai viestipohja, joilla prospektia lähestytään. (Viikilä, 2020).

Amerien ja Viikilän malleissa ero ilmenee siis tarvekartoitustapaamisen valmistelutyön ajoittamisessa. Amerien mallissa valmistautuminen tehdään ennen kutsua tilaisuuteen, kun Viikilän mallissa valmistelutyö tehdään vasta tilaisuuden varmistuttua. Viikilän mallissa valmistautumisen tavoitteena on löytää asiakkaalle esiteltävä hyöty jo ennen varsinaista tarvekartoitusta. Viikilä myös ehdottaa valmistautumiseen erilaisia työkaluja tai käytäntöjä. (Viikilä, 2020). Nämä ovat sisällöiltään samanlaisia kuin Amerien mallissa. Esimerkiksi yhtenä vaiheena molemmissa malleissa on yrityksen taloustietojen ja tilinpäätöksen tarkistaminen. (Amerie, 2014, 14).

Seuraava vaihe Viikilän mallissa on tapaaminen/kohtaaminen, jonka eteneminen ja tavoitteet määritellään myyntiprosessissa. Esimerkiksi voidaan sopia, että tapaaminen aloitetaan yritysesittelyllä. Tämän lisäksi voidaan määritellä tapaamisen tavoite, mitä tarvekartoituksessa on tärkeää saada selville ja mitä tapaamisessa sovitaan asiakkaan kanssa jatkossa tapahtuvan. Viikilän mukaan tärkeää on, että jokaisen tapaamisen jälkeen seuraava askel olisi sovittu kalenteriin asti. (Viikilä, 2020). Tämä vaihe käytännössä sisältää Amerien mallista sekä tapaamis-, että esittelyvaiheen.

Tarjous/tarjouksen läpikäynti - vaiheessa annetaan asiakkaalle tarjous. Tämä voidaan tehdä tapaamisen jälkeen tai sen aikana. Myyntiprosessissa pitää olla kirjattuna miten, millä tavalla ja millä apuvälineellä tarjous annetaan, sekä määritellä tarjouksen sisäinen prosessi ja aikataulut. Lisäksi on hyvä päättää kuinka kauan tarjous on voimassa ja milloin kysytään asiakkaalta päätöstä. Prosessikuvauksessa voi olla myös sovittuna pitääkö tarjous käydä aina läpi asiakkaan kanssa, vai voidaanko se lähettää suoraan asiakkaalle. (Viikilä, 2020). Amerien mallissa tarjouksen jättämisestä ei ole mainittu erikseen mitään. Sen sijaan mallissa on erikseen vaihe vastaväitteiden käsittelylle.

Viikilä esittelee mallissaan tarjouksen teon ja klousauksen välissä olevan Välipeli-vaiheen. Välipeli tarkoittaa sellaista yhteydenpitoa ja asiakassuhteen luomista, joka tapahtuu tarjouksen tekemisen jälkeen ja ennen päätöksentekoa. Tavoitteena on asiakkaan mielessä pysyminen, suhteen vahvistaminen ja arvontuotto, vaikkei

varsinainen asiakassuhde ole vielä alkanut. Tämä on tapa erottua kilpailijoista, jotka eivät välipeliä tee. (Viikilä, 2020). Välipeli voi olla esimerkiksi videotervehdyksiä, kuvia yhteistyöhön ehdotetusta tiimistä, tyytyväisen asiakkaan puhelinnumeron tai jonkin tarjouksen aiheeseen liittyvän artikkelin tai julkaisun jakamista asiakkaalle. Tarkoituksena on ylläpitää kontakti asiakkaaseen ilman loputonta soittelu tai sähköpostittelu, auttaa häntä päätöksenteossa sekä kasvattaa todennäköisyyttä kaupan kotiuttamiseksi. (Holm, 2019). Tätä vaihetta ei Amerien mallissa ole lainkaan.

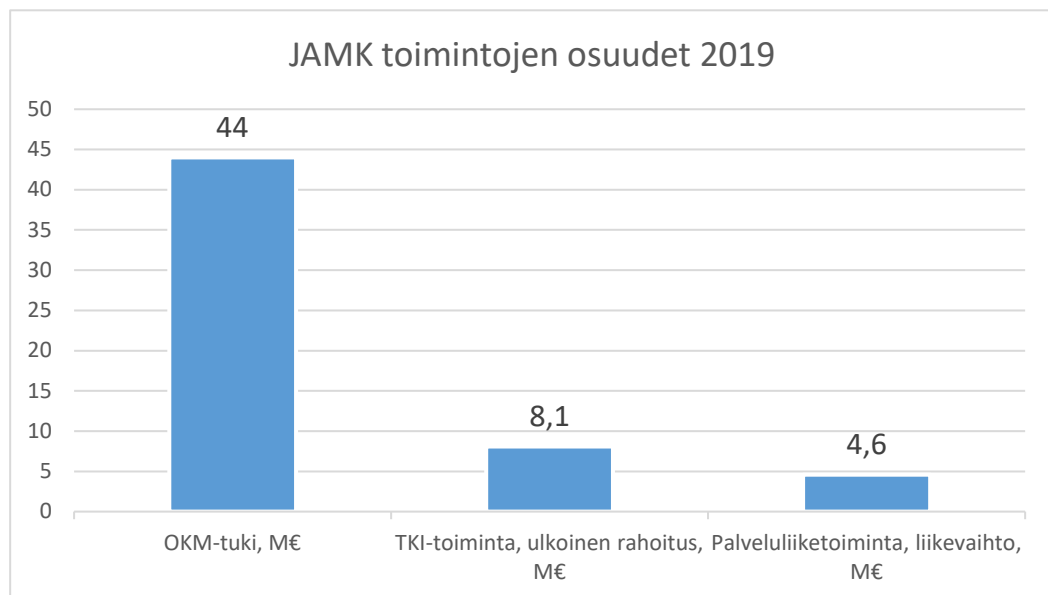
Viikilän myyntiprosessissa seuranta tarkoittaa tarjouksen jälkeisiä tehtäviä ja niiden aikataulutusta. Käytännössä siis sovitaan kuinka nopeasti asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja kuinka jatkossa toimitaan. Viikilä suosittelee, että jokaisen tarjouksen antamisen ja läpikäynnin jälkeen sovitaan aika, jossa asiaan palataan. Näin voidaan ohjata asiakkaan toimintaa paremmin, kuin sopimalla epämääräisesti että jatketaan loppukuusta. Vasta kun asiakas on tehnyt päätöksen ostaako tuotteen tai palvelun, voidaan myynti klousata, eli päättää. Tästä eteenpäin Viikilä suosittelee yrityksen sisäistä toimintamallia käytettäväksi. (Viikilä, 2020). Amerien mallissa seuranta ei tarkoita samaa kuin Viikilän mallissa. Viikilän esittämää klousausta edeltävää seuranta ei Amerien mallissa ole lainkaan, vaan Amerien seuranta- vaihe tarkoittaa klousauksen jälkeen tapahtuvaa tuotteen tai palvelun toimivuuden ja asiakastytyvyyden seuraamista. (Amerie, 2014, 17).

Myyntiprosessien kuvaamisessa voidaan siis käyttää erilaisia vaiheistuksia, työkaluja ja käytänteitä. Kuten edellä kuvatuista malleista voidaan todeta, samoja sanoja voidaan käyttää kuvaamaan hyvin erilaisia vaiheita ja toimenpiteitä. Siksi eri vaiheiden sisällöt on syytä kuvata tarkasti, jotta väärinkäsityksiltä voidaan välttyä. Keskeiset esimerkkiprosesseja yhdistävät vaiheet ovat prospektointi, tapaamisen sopiminen ja valmistelu, tarvekartoitus, tarpeisiin vastaaminen ja klousaus. Näiden lisäksi eri tilanteissa ja organisaatioissa käytettäviä ja/tai tarkemmin kuvattavia vaiheita voivat olla tarjouksen teko, vastaväitteisiin vastaaminen, välipeli sekä päätöksenteon ja asiakastytyvyyden seuranta.

5 Tutkimustulokset

5.1 Myynti JAMKissa

Palveluiden myynti sisältyy JAMKissa palveluliiketoimintaan. Palveluiden myynnille ei ole olemassaolevaa myyntiprosessin kuvausta. Toimintarakenteessa myynti toimii samassa tasossa opetuksen ja TKI-toiminnan rinnalla, mutta huomattavasti pienemmässä roolissa. Vuonna 2019 palveluliiketoiminnan liikevaihto oli noin 4,6 M€, kun vastaavasti TKI-toiminnan ulkoisen rahoituksen määrä oli 8,1M€ ja opetustoiminnasta saatava opetus- ja kulttuuriministeriön perusrahoitus oli 44M€ (Kuvio 3).



Kuvio 3 JAMK toimintojen osuudet 2019

JAMK on keskittänyt palveluliiketoiminnan sellaisille osaamisalueille, jotka osaamis pohjaltaan perustuvat julkiseen koulutustehtävään ja näin pitävät yllä henkilöstön osaamista, jolloin se kehittää ja vahvistaa erityisesti laadullisesti koulutusta ja pitää sen työelämän kannalta relevanttina ja ajantasaisena. (Talouden tunnuslukuja, 2019, n.d.). Tämä näkyy olemassa olevien palveluiden keskittymisenä erilaisiin koulutuspalveluihin. Näitä palveluita ei tällä hetkellä ole juurikaan tarjolla LIKE TKI tiimin palvelumyynnin kautta.

JAMKin strategia 2020-2030 mainitsee palveluliiketoiminnan koostuvan pääosin kotimaisista koulutus- ja laboratoriopalveluista sekä koulutusviennistä. Kotimaan palveluliiketoiminnan odotetaan kuitenkin jatkossa kasvavan hieman. Tulevaisuuden tavoitteiksi strategiassa on asetettu laajemmat ja pitkäkestoisemmat kumppanuudet ja sopimukset asiakkaiden kanssa. (Osaaminen kilpailukyvyksi, n.d.). Uusien asiakkuuksien hankinnasta tai tuoteportfolion laajentamisesta ei strategiassa ole vielä mainintoja.

Tällä hetkellä myyntiä tehdään eurojen lisäksi verkostojen hankkimiseksi ja ylläpitämiseksi. JAMKissa on nimetty palvelutiimi, jonka tehtävänä on myynnin edistäminen koko talon tasolla mm. myynnin tavoiteasetannan ja myynnin seurannan sekä kumppanuusmallin ylläpidon ja kehittämisen kautta. Palvelutiimin ohjausryhmänä toimii JAMKin johtoryhmä. (Myynti JAMKissa, n.d.). Palvelutiimin toiminta on palvelumyynnin vastaavan sekä kehittämistiimin mukaan enimmäkseen ohjaavaa, eikä varsinaisesti operatiivista myyntityötä.

JAMKissa käytetään asiakashallintajärjestelmänä (CRM) Microsoft Dynamics 365-ohjelmaa. Järjestelmässä on tällä hetkellä noin 1000 asiakasyritystä, noin 40 yhteyshenkilöä ja 150 jamkilaista käyttäjää. CRM on aktiivisessa käytössä joka yksikössä ja sen käyttöä pyritään lisäämään lisäkoulutuksilla. Järjestelmään kirjataan asiakkaiden yhteystiedot ja heidän kanssaan tehdyt aktiviteetit sekä muut asiakassuhteeseen kuuluvat relevantit asiat. (JAMK Asiakashallintajärjestelmä, n.d.). Palvelumyynnistä vastaavan henkilön ja palvelumyynnin kehittämistiimin mukaan CRM järjestelmää käytetään kuitenkin vielä liian vähän.

5.2 Myynti JAMK LIKE TKI tulosalueella

Palvelumyynnistä vastaavan henkilön ja palvelumyynnin kehittämistiimin kanssa joulukuussa 2019 käydyssä keskustelussa selvisi, että palvelumyynti JAMK LIKE TKI tiimissä on vielä kovin vaatimatonta ja enemmänkin asiakkaiden esittämiin toiveisiin vastaamista. Palvelumyynnissä ei aktiivisesti hankita uusia asiakkaita, vaan kerätään referenssejä pienten toimeksiantojen ja olemassa olevien asiakkaiden kautta.

Keskustelussa esitettiin toiveita prospektoinnin lisäämisestä ja liidien paremmasta kirjaamisesta CRM järjestelmään. Erityisesti toivottiin CRM järjestelmää käytettävän laajemmin asiakastietojen keräämiseen sekä liidien, eli mahdollisten myyntitilaisuuksien tietojen nopeampaan siirtymiseen yksiköiden välillä. Kylmäsoitot koetaan erityisen haasteellisiksi, eivätkä ne haastateltavien mukaan nykyisellään toimi.

Toinen keskeinen haaste, joka tuli keskustelussa esiin oli resurssien puute niin myyntityön tekemiseen kuin itse palveluiden tuottamiseen. Myöskin myyntityön vastuisiin haluttaisiin selkeyttä. Myyntityöhön tarvittaisiin tueksi tuotekortit olemassa olevista palveluista sekä tarkempaa kartoitusta asiakkaiden tarpeista. Nykyisellään toiminta on siis enimmäkseen reaktiivista, kun se voisi parhaimmillaan olla proaktiivista.

Palvelumyynnin vastaavan ja kehittämistiimin haastattelussa ilmeni tarve tuotekorttien tekemiselle myyntityön tueksi, joten päätettiin tehdä kehittämistiimin kanssa yhteistyössä listaus olemassa olevista tuotteista sekä pohja tuotekorttien tekemiselle. Tuotekortit ovat olennainen työkalu myyntiprosessissa ja samalla ne ovat hyvä tapa asiantuntijapalvelujen konkretisointiin (Sipilä, 1999, 89).

Tuotekortteihin käytettävää pohjaa laatiessa pohdittiin esiteltäväksi asioita, jotka kehittämistiimin näkökulmasta olivat asiakkaiden kannalta olennaisia tietoja. Näitä olivat tuotteen nimi, sen sisältö ja siitä saatavat hyödyt, referenssit, hinta ja saatavuustiedot sekä myyntityötä helpottava, tuotteesta saatavaa hyötyä kuvaava iskulause. Palvelumyynnin kehittämistiimi täytti tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneeseen tuotekorttipohjaan vaaditut tiedot itsenäisesti. Olemassa olevat tuotteet on esitelty tarkemmin liitteessä 2. Tiedot koottiin visuaalisesti selkeään, JAMKin brändin mukaiseen tuotekorttipohjaan (Kuvio 4).

Tuotteen nimi

Mitä hyödyt tuotteesta? Miksi tilaisit?

Mitä tuote sisältää? Mitä siinä tehdään? Millaisia teemoja tuotteeseen sisältyy?

ISKULAUSE

- Hintaluokka:
- Ryhmäkoko:
- Lisätietoja: HLÖ X

- Referenssit (Andyltä)

jamk.fi

Kuvio 4 Tuotekorttipohja

Tuotekorttipohja testattiin asiakkaiden haastatteluissa. Haastattelijana oli helppo tarkistaa keskeiset faktat asiakkaan halutessa kuulla lisätietoja tuotteesta, josta haastattelija ei itse ollut niin vahvasti perillä. Haastateltaville ei herännyt listatuista tuotteista kysymyksiä, joihin ei olisi pystynyt tuotekorttien pohjalta vastaamaan.

5.3 Asiakastarpeet

Toinen palvelumyynnistä vastaavan haastattelusta ja kehittämistiimin kokouksista tehdyistä havainnoinneista noussut keskeinen tarve oli toimeksiantajan asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen. Osana myyntiprosessin kehittämistä luotiin asiakastarpeiden selvittämiseen sopiva haastattelupohja (Liite 1), joita testattiin opinnäytetyön asiakashaastatteluissa.

Asiakaskohderyhmistä haastateltaviksi valittiin Keski-Suomessa toimivia kehittämysyhtiöitä, kuntien elinkeinotoimesta vastaavia ja paikallisia yrittäjäjärjestöjä. Haastateltujen organisaatioiden jakauma oli seuraava: kehittämysyhtiöt 45 %, kunnat 22 % ja yrittäjäyhdistykset 33 %. Vastaajista hieman yli puolet (56 %) osallistuu alueensa matkailun kehittämiseen.

Haastatelluista kunnista ja kehittämissyhtiöistä kaikki olivat käyttäneet JAMKin palveluja aikaisemmin. Sen sijaan haastatelluista yrittäjäjärjestöistä yksikään ei ollut käyttänyt JAMKin palveluja aikaisemmin. Kehittämissyhtiöiden ja JAMKin yhteistyö on ollut jatkuvaa ja on painottunut pääasiassa erityyppisiin hanketoteutuksiin. Myös muut osaamisen kehittämiseen liittyvät palvelut olivat kehittämissyhtiöille tuttuja. Kuntien elinkeinotoimijoiden kanssa yhteistyö oli enemmän satunnaista hankeyhteistyötä ja opiskelijatyön välittämistä paikallisille yrityksille.

Sekä kunnissa että kehittämissyhtiöissä oltiin tyytyväisiä yhteistyöhön JAMKin kanssa. Yhteistyö on tiivistä ja luvatuista toimenpiteistä pidetään kiinni. JAMK koettiin vahvana hanketoimijana ja hyvänä lisäresurssina. Eräs vastaaja huomautti, että heille ei ole merkitystä minkä yksikön kanssa he tekevät yhteistyötä. He toimivat yhdessä ihmisten, ei yksiköiden kanssa.

Palvelutarpeet

Haastatteluissa kartoitettiin keskeisten asiakassegmenttien kehittämistarpeita. Vastauksista kootut tarpeet on kuvattu eri organisaatiotyypeittäin ja eri tarvetyyppien mukaisesti seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1 Kehittämistarpeet

Organisaatio- tyyppi:	Yrittäjäjärjestö	Kunta	Kehittämissyhtiö
Yleisesti:	Konkreettista, yksinkertaista ja tarvelähtöistä. Riippuu yhdistyksen jäsenten toimialoista ja jäsenten aktiivisuudesta.	Ulkopuolista ideointia elinkeinoalueen kehittämiseen. Pitkäjänteistä kehittämistyötä alueen yrityksille. Eri kunnilla hyvin erilaiset resurssit elinkeinopuolen kehittämiseen.	Hankeosaaminen ja lisäresurssi. Hankesuunnittelu erit. jos omat resurssit hyvät, voivat harkita, jos osaamistarvetta ilmenee.
Koulutustarpeet:	Koulutukset: Digi, markkinointi, liiketalouden perusteet, some. Yrittäjien tarpeista lähtevä.	Eri kokoisten yritysten yrittäjiä olisi hyvä saada yhteen keskustelemaan heille tyypillisistä haasteista ja sitten kouluttautumaan. Toimintatapojen muutoksiin koulutustarvetta (vanhojen järjestelmien uusiminen ja henkilöstön koulutus)	Erilaisten digitaalisten työkalujen ja järjestelmien käyttökoulutus. Henkilöstöjohtaminen, yksilön johtaminen, moderni mukautuminen toimintaympäristön muutoksiin. Konkurssilainsäädäntö ja saneeraus.
Muut kehittämistarpeet:	Yhteistyötä tapahtumien järjestämiseen ja toteuttamiseen. EduFutura!	Yrityskehittäjien yhteisjärjestelmä tarvitaan alueelle.	Opiskelijatyöt (opparit, harjoittelut) myös oman toiminnan kehittämiseen
Konkreettiset palvelut:	Lomakkeiden esitäyttö jäsenille/avustettu lomakkeiden täyttö. Rahoittajajargonin tulkausta.		Sisäinen uuden toiminnan kehittäminen. Markkinatutkimukset ja selvitykset.

Haastatteluissa ilmeni, että yrittäjäjärjestöjen kehittämistarpeet olivat enimmäkseen konkreettisia ja jäsenten tarvelähtöisiä. Kunnissa oli tarvetta pitkäjänteiselle kehittämistyölle ja alueen ulkopuolisilta saatavalle ideoinnille kunnan elinkeinopuolen kehittämiseen. Kehittämissyhtiöissä keskeiseksi tarpeeksi nousi hankeosaaminen, erityisesti hankesuunnittelu ja JAMKin tarjoama lisäresurssi kehittämistyöhön.

Kaikille haastatelluille organisaatioille yhteistä oli erilaisten koulutusten tarve. Yritysjärjestöillä kaivattiin erityisesti digitaalisuuteen, markkinointiin ja liiketalouden perusteisiin liittyviä koulutuksia. Myös kehittämissyhtiöissä kaivattiin erilaisten digitaalisten työkalujen ja järjestelmien käyttökoulutusta. Sekä kunnissa että kehittämissyhtiöissä kaivattiin koulutuksia henkilöstöjohtamiseen ja

toimintaympäristön muutoksiin mukautumiseen. Kaikkien vastauksissa nousi esiin toive koulutusten sisältöjen tarkasta kohdistamisesta koulutettavien tarpeisiin. Eräs kunnan elinkeinotoimen edustaja toivoi, että eri kokoisten yritysten yrittäjiä olisi hyvä saada yhteen keskustelemaan heille tyypillisistä haasteista ja kouluttautumaan.

Muita mainittuja tarpeita olivat erilaiset konkreettiset palvelut, sekä erilaiset opiskelijatyön muodot esim. opinnäytetyöt ja harjoittelut. Konkreettisista palveluista toivottiin markkinatutkimuksia ja selvityksiä, apua oman uuden toiminnan kehittämiseen ja rahoittajajargonin tulkkaamiseen sekä lomakkeiden esitäyttämistä tai avustamista lomakkeiden täyttämiseksi. Opiskelijatyön lisäämiseksi toivottiin, että JAMKin opiskelijat voisivat olla mukana erilaisten tapahtumien järjestämisessä ja opiskelijatyö olisi paremmin saatavilla yritysten käyttöön, mutta myös oman toiminnan kehittämiseen. Erityisesti toivottiin kansainvälisten opiskelijoiden tietotaidon saamista kansainvälistymistä tavoittelevien yritysten käyttöön. Eräs vastaaja toivoi alueelleen yrityskehittäjien yhteisjärjestelmän kehittämisapua.

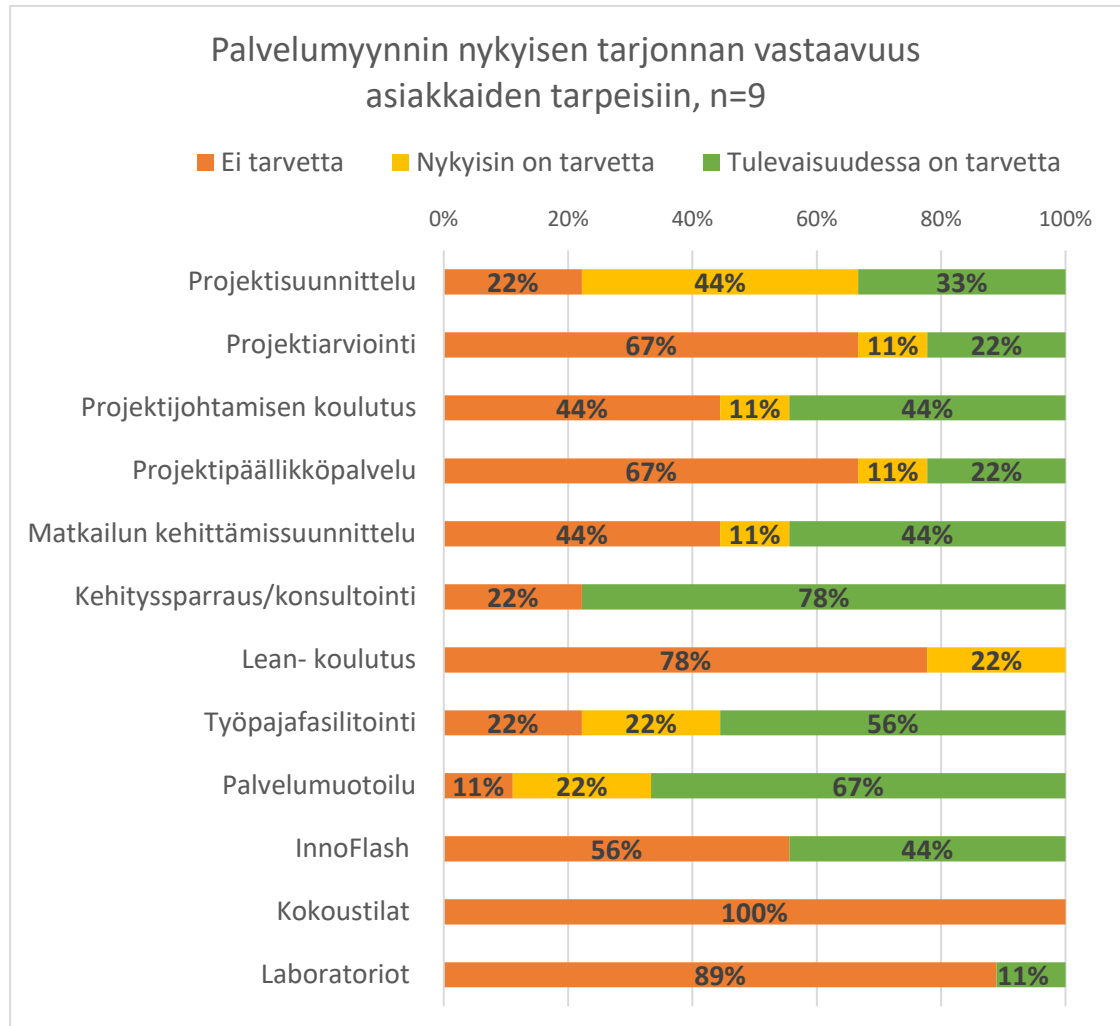
Kaikissa vastauksissa korostui kehittämistarpeiden riippuvuus kunkin organisaation omista resursseista. Kunnissa ja kehittämissyhtiöissä on suuria eroja elinkeinopuolen kehittämiseen käytettävissä olevissa resursseissa. Yritysjärjestöillä kehittämistarpeet ovat enimmäkseen riippuvaisia jäsenistön toimialoista ja aktiivisuudesta. Eniten JAMKin palveluita kokivat tarvitsevansa sellaiset organisaatiot, joissa omaa resurssia tai osaamista ei koettu riittäväksi, tai se koettiin järkevämmäksi hankkia oman organisaation ulkopuolelta.

Matkailun kehittämiseen osallistuvat vastaajat kokivat, että palveluiden tuotteistaminen, paketointi, sekä myynti ja markkinointi digitaalisesti ovat isoja ja tärkeitä kehittämistarpeita. Lähes kaikissa vastauksissa toistuvana teemana oli myös yrittäjien verkostomaisen toiminnan kehittäminen.

Nykyiset palvelut

Haastatteluissa selvitettiin, miten JAMK LIKE TKIn nykyinen palvelutarjonta vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Kartoituksen tukena käytettiin palvelutiimin kanssa luotuja tuotekortteja, joista kysyttiin onko kyseiselle palvelulle tarvetta. Jos tarvetta oli,

tarkennettiin vastausta kysymällä oliko tarvetta nyt vai joskus tulevaisuudessa. Vastausten perusteella muodostettiin kuvio (Kuvio 5), josta ilmenee nykyisten palvelujen tarpeellisuus kaikkien haastateluissa saatujen vastausten osuuksien mukaisesti.



Kuvio 5 Palvelumyynnin nykyisen tarjonnan vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin

Nykyhetkessä tarpeellisimmaksi koettiin projektisuunnittelu palvelu (44 %).

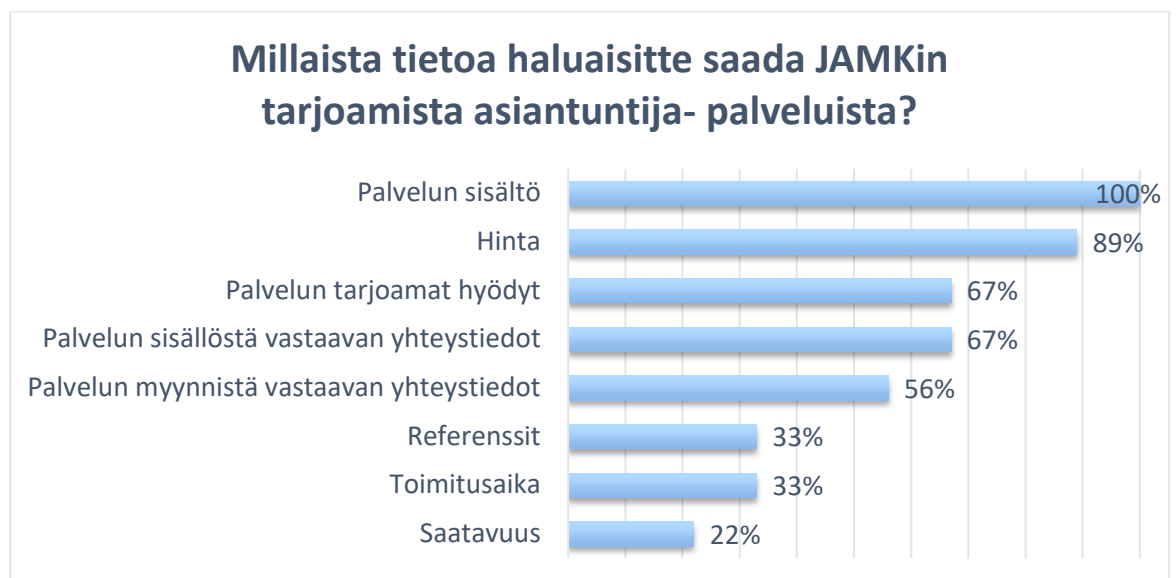
Tulevaisuudessa eniten tarvetta nähtiin sparraukselle ja konsultoinnille (78 %). Myös palvelumuotoilu (67 %) ja työpajafasilitointi (56 %) koettiin tarpeellisina

tulevaisuudessa. Vähiten tarvetta oli kokoustiloille (100 %) ja laboratorioille (89 %).

Palvelujen esittely

Ylivoimaisesti suosituimmaksi tavaksi saada tietoa JAMKin palveluista nousi tapaamiset (89%). Lähes kaikki vastaajat toivoivat tapaamisia paikan päällä, joko heidän omissa tiloissaan tai JAMKilla, mutta myös etätapaamiset esimerkiksi Teams-yhteyksillä olisivat vastaajille mieleisiä. Tapaamisissa toivottiin paikalle mielellään useampaa osallistujaa omasta organisaatiosta ja tarvittaessa myös JAMKilta. Tärkeäksi koettiin, että paikalla olisi henkilöitä, joille tapaamisessa saatava tieto olisi hyvä saada välitettyä. Parasta olisi, jos tapaamisessa voitaisiin tutustua JAMKin palveluihin laajasti, heidän omien tarpeidensa näkökulmasta. Muutama vastaajaa totesi, että haastattelussa käytetty toteutustapa oli mieluinen ja toimiva.

Vaikka lähes puolet (44 %) vastaajista toivoi heitä lähestyttävän sähköisellä uutiskirjeellä, kertoivat he että ne jäävät kuitenkin usein lukematta. Eräs vastaaja vinkkasi, että uutiskirjeisiin voisi laittaa videoita. Tärkeinä yhteydenpitokanavina mainittiin myös yhteydenotot puhelimitse, sosiaalisen median ilmoitukset ja JAMKin nettisivut.



Kuvio 6 Tietoa, jota asiakkaat haluavat saada JAMKin asiantuntijapalveluista

Viisi tarpeellisinta tietoa JAMKin tarjoamista asiantuntijapalveluista (Kuvio 6) olivat palvelun sisältö (100 %), hinta (89 %), palvelun tarjoamat hyödyt (67 %), palvelun sisällöstä vastaavan yhteystiedot (67 %) ja palvelun myynnistä vastaavan yhteystiedot (56 %).

Haastatteluissa toivottiin, että palvelun sisältö kuvataan viestinnässä konkreettisella tavalla, sillä eri palveluntarjoajilla voi samalla palvelun nimellä olla erilainen sisältö. Hinta oli monelle vastaajista erittäin tärkeä, edes suuntaa antavana. Myös palvelusta saatavien hyötyjen kuvaus koettiin hyvin tärkeänä. Osa painotti hyödyt jopa tärkeämmäksi kuin hinnan. Projekteihin liittyvissä palveluissa myös palvelun toimitusaika oli rahoitushakujen aikatauluista johtuen oleellinen tieto yhdelle vastaajalle.

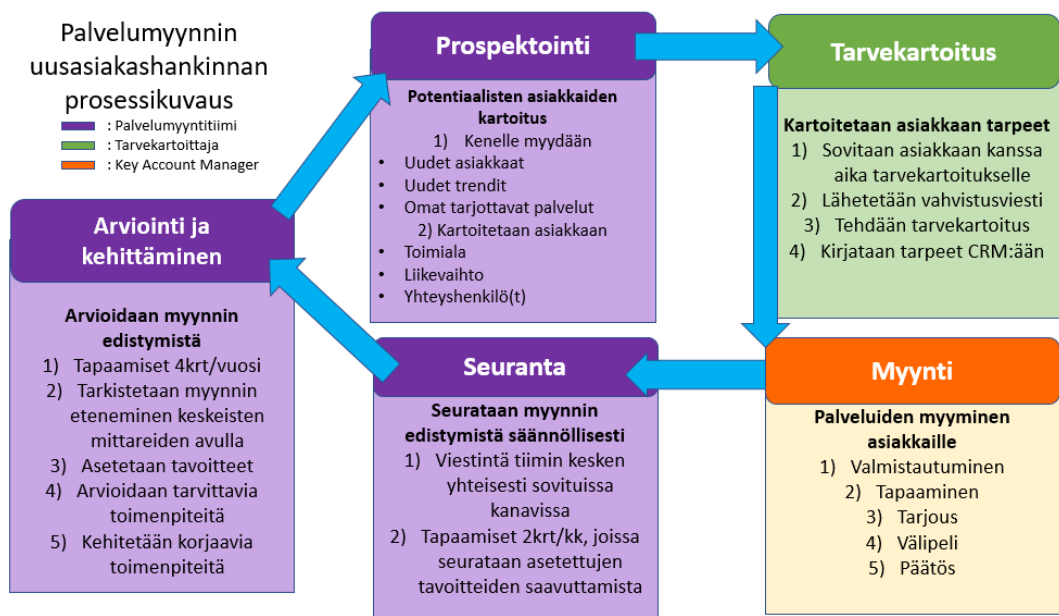
Erytisesti toivottiin palvelun selkeää esittelyä. Tietoa ei saa olla kerralla liikaa. Mieluummin vain keskeiset tiedot palvelusta ja yhteystiedot lisätietoja varten. Tämä on tärkeää etenkin nettisivuilla ja muussa JAMKin ulkoisessa viestinnässä. Vastaajat toivoivat palveluiden viestintään myös jonkinlaista tilausprosessin kuvausta, sekä referenssejä, varsinkin jos he ovat kyseistä palvelua ensimmäistä kertaa tilaamassa.

Haastattelujen tulosten perusteella tuotekorttipohjaan valitut tiedot olivat sellaisia, joita asiakkaat tarvitsevat tuotteita valitessa. Tuotekortteja voidaan jatkossa hyödyntää myyntityön tukena ja uusien tuotteiden keskeisten sisältöjen kuvaamisessa.

Valtaosa vastaajista (67 %) toivoi haastattelun jälkeen vielä yhteydenottoa yhteistyömahdollisuuksien selvittämiseksi. Suurin osa vastaajista toivoi yhteydenottoa myöhemmin ja mieluiten puhelimitse. Osa halusi jatkaa keskustelua nopeastikin, varsinkin jos vastaajan kiinnostus JAMKin palveluita kohtaan heräsi haastattelun aikana. Lisäksi moni kertoi keskustelewansa mielellään omista kehittämistarpeistaan jonkun ulkopuolisen kanssa, koska omassa organisaatiossa sitä ei pääse välttämättä arjen kiireessä tekemään. Keskustelujen aikana moni oivalsi, että erilaisia tarpeita kehittämisspalveluille olisi, vaikka niitä ei ehkä vielä ennen kartoitusta oltu huomattu.

6 Uusasiakashankinnan prosessikuvaus

Tässä kehittämistutkimuksessa kerättyjen aineistojen pohjalta luotiin JAMK LIKE TKI asiantuntijapalvelujen uusasiakashankinnan prosessikuvaus (Kuvio 7). Prosessikuvaus soveltuu myös jo olemassa olevien asiakkuuksien laajentamiseen ja vahvistamiseen, mutta sen ensisijainen tarkoitus on kuvata uusien asiakkaiden hankkimiseen käytettävää myyntiprosessia.



Kuvio 7 JAMK palvelumyynnin uusasiakashankinnan prosessikuva

Prosessi etenee kehällä, jossa on koottu myyntiprosessin vaiheet kronologisesti (nuolien osoittamassa järjestyksessä) kokonaisuuksiksi. Myyntiprosessin vaiheet ovat prospektointi, tarvekartoitus, myynti, seuranta sekä arviointi ja kehittäminen. Palvelumyynnin kehittäjien toiveen mukaisesti kullekin vaiheelle on nimetty palvelumyynnin tiimissä omat operatiivisen tason tekijät ja vastuutahot. Kunkin vastuutahon tehtävä on huolehtia oman vaiheen mahdollisimman sujuvasta etenemisestä ja aktiivisesta viestinnästä koko palvelumyyntitiimin kesken. Mallissa kuvatut operatiivisen tason tekijät ovat palvelumyyntitiimi, tarvekartoittaja ja Key Account Manager eli KAM.

Asiantuntijapalvelujen myynti edellyttää korkeampaa palvelutasoa ja luotettavuutta kuin perinteisten tuotteiden ja palvelujen myynti, joten on suositeltavaa ottaa KAM käyttöön jokaiselle prospektoidulle asiakkaalle.

Sekä Amerien että Viikilän mallissa myyntiprosessi alkaa prospektoinnilla. Myös palvelutiimi toivoi prospektoinnin lisäämistä JAMK LIKE TKIn myyntityössä. Siksi tässä kehittämistutkimuksessa luotu myyntiprosessi alkaa potentiaalisten asiakkaiden valinnalla. Prospektoinnin vastuutahona on palvelumyyntitiimi ja sen tarkoituksena on kartoittaa, millaiset asiakkaat voisivat hyötyä JAMK LIKE TKI palvelumyynnin tarjonnasta, millaiset asiakkaat olisivat JAMK LIKE TKI palvelumyynnin kannalta olennaisia ja millaiset asiakkaat voisivat hyötyä tiimin omasta osaamisesta. Prospektoinnissa voidaan käyttää myös tietoa esimerkiksi asiakkaiden toimialoista, liikevaihdosta ja eri toimialojen uusimmista trendeistä. Tällöin prospektointiin sisältyy jo ennakkovalmistelua asiakkaan tarvekartoitukseen, mikä lisää myyntityön asiakaslähtöisyyttä. Prospektointia voidaan tehdä sekä uusille asiakkaille, että jo olemassa oleville asiakassuhteille. Erityisesti jos palvelutarjontaan tulee lisäyksiä tai arvioidaan että jollain asiakkaalla voisi olla uusia kehittämistarpeita. Tavoitteena on tehdä yhdessä JAMKin strategian mukaisia päätöksiä siitä, keille asiantuntijapalveluita kannattaa ja halutaan lähteä myymään. Prospektoitujen asiakkaiden yhteystiedot tarkistetaan CRM järjestelmästä ja ne välitetään eteenpäin tarvekartoittajalle. Prospektoiduille asiakkaille määritellään samalla Key Account Manager.

Seuraavana vaiheena on tarvekartoitus, josta vastaa erillinen tarvekartoittaja. Tarvekartoituksella kartoitetaan prospektoitujen asiakkaiden nykyiset ja tulevat kehittämistarpeet. Tarvekartoituksen tekeminen on erittäin tärkeää asiantuntijapalveluiden myynnissä, kun halutaan toimia asiakaslähtöisesti ja eettisesti oikein. Asiakkaat tarvitsevat apua oman toimintansa kehittämistarpeiden hahmottamiseen ja käyttävät siihen mielellään ulkopuolisen asiantuntijan osaamista. Tämän kehittämistutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten ammattikorkeakoulun opiskelijat voitaisiin ottaa mukaan myyntiprosessiin. JAMKin opiskelijat voivat tehdä tarvekartoituksia, jos heille tarjotaan myyntityötä tukevia työkaluja. Esimerkiksi tässä työssä laadittu haastattelurunko ja tuotekortit auttavat opiskelijoita hahmottamaan asiakkaiden tarpeita ja JAMK LIKE TKIn palvelutarjontaa.

Kartoitus alkaa yhteisen keskusteluajan varaamisella puhelimitse. Ensimmäisen puhelun jälkeen asiakkaalle lähetetään vahvistusviesti sähköpostitse, erityisesti jos asiakas haluaa pitää tilaisuuden etäyhteyksien kautta. Keskusteluun kannattaa varata ainakin tunti, varsinkin jos asiakkaalla ei ole mitään aikaisempaa kokemusta JAMKin palveluista. Tarvekartoituksessa hyviä kysymyksiä ovat: *Mitkä ovat yrityksenne/organisaationne suurimmat kehityshaasteet? Missä te tarvitsette apua? Millaista palvelua te tarvitsette? Miten JAMK voisi teitä auttaa?* Amerien mallin mukaisesti tässä vaiheessa on myös hyvä selvittää asiakkaan ostopäätösprosessia ja siitä vastaavia. Keskustelun tukena voidaan käyttää jo tarjolla olevista palveluista tehtyjä tuotekortteja. Tuotekortit kannattaa ottaa käyttöön, jos asiakas nimenomaan mainitsee jonkun tarpeen johon kuvatulla tuotteella vastataan, tai jos hän ei osaa lainkaan arvioida omia tarpeitaan. Esiin nousevat tarpeet ja ostopäätöksistä vastaavien yhteystiedot kirjataan CRM järjestelmään, josta ne ohjataan asiakkaan Key Account Managerille.

Myyntivaiheen aluksi Key Account Manager tarkistaa CRM järjestelmästä asiakkaansa tarvekartoituksen tulokset. Tämän jälkeen hän sopii asiakkaan ja tarvittaessa ostopäätöksistä vastaavan kanssa esittelytilaisuuden ajankohdasta ja toteutustavasta. Esittelytilaisuuteen valmistautuminen huolellisesti on asiakaslähtöisen asiantuntijapalvelujen myynnin edellytys. Esittelytilaisuuteen valmistaudutaan kokoamalla asiakkaalle tarjous hänen tarpeidensa mukaisista palveluista, tarvittaessa tiiviissä yhteistyössä JAMKin asiantuntijatiimien kanssa. Esiteltävistä palveluista selvitetään ainakin palvelun sisältö, hinta, palvelusta saatavat hyödyt sekä palvelun myynnistä ja sisällöstä vastaavien yhteystiedot. Palvelun sisällön kuvaus kannattaa tehdä mahdollisimman konkreettiseksi, jotta vältetään mahdollisilta väärinymmärryksiltä.

Esittelytilaisuudessa käydään läpi asiakkaalle kerättyjä palveluita ja keskustellaan tarkennuksista niiden sisältöön. Tilaisuuden tarkoitus on vahvistaa myytävien palvelujen sisältö, tarjouksen toimittamiseen liittyvät toiveet sekä tarjota asiakkaalle mahdollisuus neuvotella palveluiden hinnasta. Saadut tiedot toimivat tarjouksen tekemisen pohjana. Esittelytilaisuudessa myös sovitaan tarkemmin myyntiprosessin etenemisestä asiakkaan kanssa, esimerkiksi päättämällä tarjouksen voimassaolosta ja päätök-

senteon aikatauluttamisesta. Tarkennukset ja sovitut toimenpiteet kirjataan CRM järjestelmään, josta muodostetaan ja/tai lähetetään asiakkaalle tarjous hänen toivomallaan tavalla.

Tilanteesta riippuen voidaan esitellä tarjous ja vahvistaa kaupat jo tässä tilaisuudessa. Useimmiten varsinkin suuremmissa organisaatioissa käydään vielä tarkemmat keskustelut päätöksestä jälkikäteen. Tällöin asiakaslähtöisen toiminnan kannalta olennaista on asiakkaan kanssa käytävä välipeli. Välipelin aikana Key Account Manager esimerkiksi lähettää tarjouksen uudelleen, pyytää lisää kommentteja tarjoukseen tai ehdottaa jotain uutta palvelua, joka vastaisi asiakkaan tarpeisiin. Viestintä voi tässä vaiheessa olla myös vähemmän myyntiin liittyvää, esimerkiksi voidaan vinkata asiakasta mahdollisesti kiinnostavia julkaisuja tai tilaisuuksia. Myös kaikki välipelin viestintätoimenpiteet kirjataan CRM järjestelmään.

Myyntivaihe päättyy, kun asiakas tekee päätöksen tarjouksen hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Key Account Manager merkitsee myyntivaiheen päätöksen CRM järjestelmään. Lisäksi hän on yhteydessä palvelun toteuttamiseen tarvittaviin asiantuntijoihin, jos kaupat ovat syntyneet.

On tärkeää että myynnin tuloksia seurataan, koska tämä on JAMK LIKE TKIn ensimmäinen versio palvelumyynnin prosessista. Seurannan kautta pystytään varmistamaan myyntiprosessin vaiheiden eteneminen mahdollisimman sujuvasti ja tehokkaasti. Tulosten seurannassa kerätään CRM järjestelmästä tietoja esimerkiksi prospektoitujen asiakkaiden määrästä, tarvekartoitusten tuloksista, esittelytilaisuuksista, esitellyistä palveluista, tehdyistä tarjouksista ja niiden hylkäämisestä tai hyväksymisestä. Seurannasta vastaa palvelumyyntitiimi, joka käy nämä mittarit yhdessä läpi säännöllisesti esimerkiksi yhden tunnin kuukaudessa. Tulosten seurannan lisäksi olisi hyvä seurata myös laadullisia mittareita. Esimerkiksi CRM järjestelmään voidaan kerätä asiakaspalautteita, joita myyntityön aikana ja jälkeen on saatu asiakkaan kanssa viestittäessä. Erityisesti myyntityön jälkeen kerätty palaute edistää asiakastytyvyyden varmistamista ja auttaa erottumaan muista vastaavista palvelutarjoajista.

Myyntin toteuttaminen mahdollisimman hyvin toimintaympäristön muutoksiin reagoivasti edellyttää myyntiprosessin ja sen vaiheiden jatkuvaa kehittämistä (Viikilä, 2020). Siksi tämän prosessikuvauksen viimeisenä vaiheena on arviointi ja kehittäminen. Tässä vaiheessa hyvin tehty tulosten ja laadun seuranta auttaa löytämään tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Palvelumyyntitiimi kokoontuu neljä kertaa vuodessa pidempään tapaamiseen. Tapaamisessa arvioidaan seurannan tuloksia, päätetään tiimin tavoitteet sekä pohditaan yhdessä keinoja, joilla näihin tavoitteisiin päästään. Tapaamisten kesto olisi hyvä olla mahdollisuuksien mukaan noin neljä tuntia, jotta tiimi voi rauhasessa keskustella ja päättää yhteiset toimenpiteet. Osana keskustelua voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, prosessin sujuvuus, uusien palvelujen ideointi ja trendien seuranta. Arvioimalla ja kehittämällä myyntiä useamman kerran vuodessa voidaan reagoida asiakassegmenttien muutoksiin ja uusimpiin trendeihin ketterästi. Ketteryyden on avainasemassa, kun halutaan siirtyä reaktiivisesta toiminnasta proaktiivisuuteen (Von Schantz, 2020). Proaktiivisemmalle toiminnalle olisi palvelumyynnin vastaavan haastattelun perusteella tarvetta.

Myyntiprosessin sujuvoittamisella voidaan palvella myös jo olemassa olevia asiakkaita entistä paremmin. Arviointia ja kehittämistä kannattaa tehdä sekä uusien asiakkaiden tavoittelemiseksi, että jo olemassa olevien asiakkuuksien vahvistamiseksi. Jos arvioinnin ja kehittämisen kautta palvelumyyntitiimi päätyy löytämään uusia palveluja tai asiakassegmenttejä, voidaan aloittaa myyntiprosessi uudelleen prospektoinnilla. Näin myyntiprosessista tulee iteroiva kehittäminen kehä, jolla saadaan tarjottua JAMK LIKE TKI asiantuntijapalveluita yhä laajemmin ja laadukkaammin alueen toimijoiden käyttöön.

7 Pohdinta

7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on osa tieteellisen tutkimuksen peruspilareita. Tutkimuksessa käytetty tieto on luotettavaa ja korkealaatuista, jos se täyttää tieteellisen tiedon luotettavuuskriteerit. (Kananen 2012, 162). Opinnäytetöissä nämä kriteerit muodostuvat reliabiliteetistä, eli tutkimustulosten pysyvyydestä, ja validiteetistä eli oikeiden asioiden tutkimisesta ja pätevyydestä. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttaa myös tutkimusprosessin eri vaiheissa tehtyjen valintojen ja niiden toteutuksen riittävän tarkka dokumentaatio. Ilman riittävän tarkkaa dokumentaatiota tutkimuksen arviointi on jäljitettävyyden, eli ulkopuolisen lukijan tekemän valintojen ja todistelun arvioinnin kannalta lähes mahdotonta. (Kananen, 2012, 164-165).


Kehittämistutkimuksessa on huomioitava, että reliabiliteetin ja validiteetin arvioinnissa käytetään tutkimuksessa käytettyjen menetelmien omia luotettavuuskriteereitä. (Kananen, 2012, 166). Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen sisältäessä kvantitatiivisiä menetelmäosia ne arvioidaan kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä ja kvalitatiiviset menetelmäosat kvalitatiivisillä. Tässä opinnäytetyössä on käytetty ainoastaan kvalitatiivisiä tutkimusmenetelmiä, joten reliabiliteettiä ja validiteettiä arvioidaan kvalitatiivisten luotettavuuskriteerien kautta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat tutkimuksen arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkittujen kannalta ja saturaatio. (Kananen, 2012, 175).

Arvioitavuus liittyy vahvasti dokumentaatioon ja sen riittävään tarkkuuteen. Dokumentaatiolla tuodaan esiin tutkimuksen aikana tehtyjä valintoja ja niiden perusteluja. Näin voidaan varmistaa käytettyjen menetelmien ja koko työn arvioitavuus. (Kananen, 2012, 173). Tulkinnan ristiriidattomuus tarkoittaa, että ulkopuolinen lukija tulee kerätyn aineiston perusteella tutkimuksen tekijän kanssa samaan lopputulokseen. Kahden tutkijan sama lopputulos on yksi osoitus

tutkimuksen reliabiliteetistä eli tutkimustulosten pysyvyydestä. (Kananen, 2012, 174).

Dokumentaatio on tässä opinnäytetyössä tehty huolellisesti siten, että kaikki tutkimuksen valinnat voidaan perustella tässä raportissa esitettyjen aineistojen perusteella. Toisaalta haastattelujen tallentamattomuus aiheuttaa riskin dokumentaation puutteellisuuteen, mutta tätä riskiä on pyritty vähentämään tekemällä litterointi haastattelujen aikana. Tällä toimintamallilla haluttiin testata asiakaskartoituksen toimivuutta ns. tositilanteessa, jolloin tallentaminen ei ole mahdollista. Palvelutiimin antamien palautteiden perusteella litteroinnista CRM järjestelmään viedyt tiedot olivat tarpeeksi tarkkoja asiakkaiden kanssa käytäviin jatkokeskusteluihin. Riittävän tarkalla dokumentaatiolla on pyritty osoittamaan aineistosta tehtyjen tulkintojen ristiriidattomuutta.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta myös tutkittujen kannalta. Tämä tarkoittaa saadun aineiston ja tehtyjen tulkintojen vahvistamista informanttien kanssa. Vahvistamisella halutaan varmistaa tehtyjen tulkintojen oikeellisuus myös informanttien näkökulmasta. Yksinkertaisinta on luetuttaa aineisto ja tulkinta heillä, joita tutkimus koskee. Saturaatiota käytetään laadullisen tutkimuksen havaintoyksikköjen määrän arviointiin. Saturaatio tarkoittaa aineiston keräämistä niin kauan kuin saadaan jotain uutta tutkimukseen. Kun vastaukset alkavat toistamaan itseään, on saavutettu kylläntymispiste. (Kananen, 2012, 174).

Tutkimuksen luotettavuutta informanttien näkökulmasta ei ole varmistettu luetuttamalla aineistoa ja tulkintoja tutkittavilla. Luotettavuutta pyrittiin kuitenkin parantamaan asiakashaastattelujen aikana varmistamalla että tehdyt havainnot vastasivat tutkittavien lausuntoja esimerkiksi kysymällä runsaasti tarkentavia kysymyksiä. Tulkintojen luotettavuutta ei tällä menetelmällä voida kuitenkaan  varmistaa, joten tässä mielessä voidaan suhtautua aineiston pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin pienellä varauksella. Lisäksi haastatteluaineiston saturaatio jäi puutteelliseksi, koska haastateltavien asiakkaiden määrä jäi eri organisaatioiden tasolla pieneksi. Tutkimuksessa ei oltu varauduttu haastattelujen pitkään keston,

haastateltavien tavoittelun haasteellisuuteen eikä yksittäisistä haastatteluista kerätyn aineiston laajuuteen. Asiakashaastattelujen aikataulutuksessa ei oltu myöskään huomioitu loppukevääseen ja alkukesään ajoittuvaa lomakauden alkua, mikä vaikeutti haastatteluajkojen sopimista julkisten organisaatioiden kanssa.

Haastattelun tuloksia ei siksi voi kovin luotettavasti yleistää koskemaan tutkittuja organisaatiotyyppisiä erikseen. Tämä oltaisiin voitu ehkäistä keskittymällä yhteen organisaatiotyyppiin, mutta tutkimuksessa haluttiin selvittää eri organisaatioiden tarpeita mahdollisimman laajasti. Kokonaisuudessaan kerätty aineisto oli kuitenkin asiakastarpeiden yleiseen kartoittamiseen riittävä. Jatkossa toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimuksessa käytettyä haastattelulomaketta (Liite 1) tulevien asiakaskartoitusten pohjana ja sitä kautta lisätä eri organisaatiotyyppisiä koskevaa tietoa oman toimintansa kehittämiseksi.

7.2 Opiskelijatyö myyntiprosessin vahvuutena

Myyntiprosessin käyttöönoton kannalta on yleisesti tärkeää, että JAMK tekee yksikkötasolla strategiset linjaukset siitä, millaista myyntiä halutaan lähteä tekemään. Tämä ohjaa vahvasti prospektointia ja tuo myyntityön kiinteämmin osaksi JAMKin strategiaa. Pitkäkestoisten asiakassuhteiden varmistamiseksi olisi hyvä että palvelumyyntiin nimetään oma operatiivinen tiimi, joka organisoituu osaksi JAMK LIKE TKI tiimiä.

Palvelumyyntiin tulisi myös ohjata riittävät resurssit sekä osaavia työntekijöitä tekemään myyntiä. Puuttuvaa resurssia voidaan täydentää ottamalla opiskelijat mukaan tekemään tarvekartoituksia. Tarvekartoituksen tekeminen opiskelijatyönä on suositeltavaa, koska siinä on etuja niin asiakkaille, Jyväskylän ammattikorkeakoululle kuin opiskelijoillekin.

Tarvekartoituksesta on hyötyä opiskelijoille oman alansa osaamisen kehittämisessä. Esimerkiksi restonomiopiskelija pääsee tarvekeskustelujen avulla syventämään tieto-

aan matkailualan tilanteesta suoraan alan yritysten ja kehittäjien kanssa. Tarvekartoitusten tekeminen antaa opiskelijoille myös kokemusta asiakaslähtöisestä asiantuntijapalvelujen myynnistä. Samalla asiakkaat voivat hyötyä opiskelijoiden innovatiivisuudesta ja uusimman tiedon omaksumisesta. Opiskelijatyönä tehtävät tarvekartoitukset tarjoavat uudenlaisen kanavan uusimman tiedon ja osaamisen välittämiseksi Jyväskylän ammattikorkeakoululle, Keski-Suomen yrityksille sekä Keski-Suomen kehittäjille.

Lähteet

- Amerie, J. 2014 Introduction to sales management. Chapter 1 from Tanner, F., Honeycutt, D. & Erffmeyer, C. 2014. Sales management: Shaping future sales leaders. Harlow: Pearson.
- Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Ammattikorkeakoulun tehtävät §4. Viitattu 24.11.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>, ajantasainen lain-säädäntö.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5.painos. Porvoo: WSOY.
- Holm, C. 2019. Video: Mitä tapahtuu tarjouksen esittelyn jälkeen? Välipeli- vaiheen esittely. Trainer's House 16.5.2019. Viitattu 20.11.2020. <https://www.trainershous.fi/video-mita-tapahtuu-tarjouksen-esittelyn-jalkeen>
- JAMK Asiakashallintajärjestelmä, n.d. JAMK Elmo intra nettisivut. Viitattu 24.11.2020. <https://intra.jamk.fi/myynti/Sivut/Asiakashallintaj%C3%A4rjestelm%C3%A4-Micro-soft-Dynamics.aspx>
- JAMK Liiketoimintayksikkö, n.d. JAMK nettisivut. Viitattu 24.11.2020. <https://www.jamk.fi/fi/Tietoa-JAMKista/Liiketoimintayksikko/>
- Osaaminen kilpailukyvyksi, n.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2020–2030. Organisaation sisäinen asiakirjahallintajärjestelmä Tweb.
- JAMK TKI Projektit, N.d. JAMK nettisivut. Viitattu 24.11.2020. <https://www.jamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/projektit/>
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. Selling and sales management. Tenth edition. Harlow: Pearson.
- Karjalainen, A. 2007. Koulutusorganisaation prosessit. Artikkelijulkaisu 26.1.2007. Oulun yliopisto, opetuksen kehittämissyksikkö. Viitattu 23.11.2020. https://www.oamk.fi/c5/files/8115/5429/3098/koulutusorganisaation_prosessit_karjalainen.pdf
- Korkeakoulujen rahoitus. Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset. Opetus- ja kulttuuriministeriön nettisivut. Viitattu 20.11.2020. <https://mi-nedu.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset>
- LIKE tiimit, N.d. JAMK Elmo intra nettisivut. Viitattu 24.11.2020. <https://intra.jamk.fi/lipa/Sivut/Tiimit.aspx>
- Myynti JAMKissa, n.d. JAMK Elmo intra nettisivut. Viitattu 24.11.2020. <https://intra.jamk.fi/myynti/Sivut/default.aspx>

Parikh, S. & Wiley. 2015. The Consultant's Handbook : A Practical Guide to Delivering High-Value and Differentiated Services in a Competitive Marketplace. John Wiley & Sons Incorporated. ProQuest Ebook Central. Viitattu 16.11.2020.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=2044697>

Rantala, T. 2019. Kotimaan matkailun tilanne ja kehittämistarpeet. Esitys- ja työpaja-kooste Keski-Suomen matkailustrategian työstösesio 4: Kotimaan matkailun toimintamalli – tilaisuudesta 11.3.2019. Viitattu 16.4.2020. https://visitjyvaskyla.fi/file-bank/7339-Keski-Suomi_110320_Kotimaan_matkailu_TuuliRantala.pdf

Saastamoinen, H. 2019. Korkeakoulut jatkuvassa keskinäisessä kilpailussa – rahoituksesta. Blogikirjoitus Arene ry:n Ajankohtaista- osiossa 31.10.2019. Viitattu 12.5.2020. <http://www.arene.fi/blogi/korkeakoulut-jatkuvassa-keskinaisessa-kilpailussa-rahoituksesta/>

Talouden tunnuslukuja 2019, n.d. Tietoa JAMKista - vuosikertomus 2019. JAMK nettisivut. Viitattu 24.11.2020. <https://www.jamk.fi/fi/Tietoa-JAMKista/vuosikertomus-2019/talouden-tunnuslukuja-1.1.-31.12.2019/>

TEM, 2019. Yhdessä enemmän – kestävää kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Suomen matkailustrategia 2019–2028 ja toimenpiteet 2019–2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:60. Viitattu 24.5.2020.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161906/TEM_2019_60.pdf?sequence=4&isAllowed=y

TKI-työ JAMKissa, 2019. JAMK Elmo intra nettisivut. Viitattu 24.11.2020.
<https://intra.jamk.fi/tki/projektiohje/Sivut/TKI-ty%C3%B6-JAMKissa.aspx>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa: Hansaprint.

Tutustu JAMKiin, N.d. JAMK nettisivut. Viitattu 24.11.2020.
<https://www.jamk.fi/fi/Tietoa-JAMKista/Tutustu-JAMKiin/>

Viikilä, K. 2020. Uusiasiakashankinnan myyntiprosessin luominen B2B-yrityksessä. LinkedIn blogi, 2.6.2020. Viitattu 19.11.2020.
<https://www.linkedin.com/pulse/uusiasiakashankinnan-myyntiprosessin-luominen-kati-viikil%C3%A4/?published=t>

Von Schantz, M. 2020. Ketteryyden – mitä se on, miksi se kannattaa ja miten se tehdään? Blogikirjoitus salesforce- blogialustalla. 12.2.2020. Viitattu 30.7.2020.
<https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/alytuubi-jakso-5-kooste-ketteryyden-myynti-ja-markkinoinnissa.html>

Yksiköiden TKI-toiminta, n.d. JAMK Elmo intra nettisivut. Viitattu 24.11.2020.
<https://intra.jamk.fi/tki/Sivut/TKI-toiminta%20yksik%C3%B6iss%C3%A4.aspx>

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

Jyväskylän ammattikorkeakoulun
Liiketalousyksikön Tutkimus-, Kehitys- ja Innovointiosaston
palvelumyynnin asiakkaiden tarpeet

Tällä haastattelulla kartoitan Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketalousyksikön Tutkimus-, Kehitys- ja Innovointiosaston palvelumyynnin parissa toimivien asiakkaiden tarpeita. JAMKin palvelumyynti sisältää asiakkaille tarjottavat maksulliset asiantuntijapalvelut, koulutukset, tilat ja laitteet. Viittaan näihin haastattelun aikana JAMKin asiantuntijapalveluina. Haastattelun tulosten avulla Jyväskylän ammattikorkeakoulu kehittää palvelumyynnin prosessiaan vastaamaan paremmin asiakkaidensa tarpeisiin. Vastaamiseen menee noin 20min ja ylöspäin.

Vastauksia ei käytetä palveluiden markkinointiin, ellei siitä erikseen haastattelussa sovita. Vastaukset käsitellään anonyymisti eikä vastaajaa tai vastaajan edustamaa organisaatiota voida tunnistaa tuloksista.

Tämä haastattelu on osa opinnäytetyötäni, jonka tilaajana on Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketalousyksikön Tutkimus-, Kehitys- ja Innovointiosasto. Opinnäytetyössäni selvitän miten Jyväskylän ammattikorkeakoulun nykyinen palvelumyyntiprosessi vastaa Keski-Suomen alueen kehittäjien tarpeisiin ja millaisia palveluja Jyväskylän ammattikorkeakoulu voisi tarjota Keski-Suomen alueen kehittäjille tulevaisuudessa.

1. PVM/KLO *

pp.mm.yyyy/hh.mm

2. Organisaation nimi

3. Organisaation tyyppi

Yrittäjäjärjestö

Kunta

Kehittämissyhtiö

Joku muu, mikä?

4.

Oletteko aikaisemmin käyttäneet JAMKin palveluja? (Mikä on asiakkaiden ymmärrys JAMKin palvelumyynnistä/palveluista)

Kyllä

Ei

Kysymyksen säännöt

Oletteko aikaisemmin käyttäneet JAMKin palveluja? (Mikä on asiakkaiden ymmärrys JAMKin palvelumyynnistä/palveluista)

Kyllä

Sääntö: Näytä kysymyksiä

Jos vaihtoehto on valittu Näytä kysymyksiä Milloin viimeksi olette käyttäneet JAMKin asiantuntijapalveluita?, Olitteko tyytyväinen? Miksi?

Ei

Ei vaihtoehdon sääntöjä

5. Milloin viimeksi olette käyttäneet JAMKin asiantuntijapalveluita?

Kysymyksen säännöt

Milloin viimeksi olette käyttäneet JAMKin asiantuntijapalveluita?

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Oletteko aikaisemmin käyttäneet JAMKin palveluja? (Mikä on asiakkaiden ymmärrys JAMKin palvelumyynnistä/palveluista)** on Näytä kysymyksiä sääntö tälle kysymykselle

6. Olitteko tyytyväinen? Miksi?

Kysymyksen säännöt

Olitteko tyytyväinen? Miksi?

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Oletteko aikaisemmin käyttäneet JAMKin palveluja? (Mikä on asiakkaiden ymmärrys JAMKin palvelumyynnistä/palveluista)** on Näytä kysymyksiä sääntö tälle kysymykselle

JAMKilla on tarjota kolmen tyyppistä palvelua:

Maksuton opiskelijatyö esim. harjoitteluja/kurssityöt/opinnäytetyöt

Maksulliset palvelut: asiantuntijapalvelut (projektityöhön liittyvät, sparraukset), koulutukset, tilat ja laitteet

Projektityö: JAMKin projektitoteutus, hallinnointi (ilmainen suunnittelu) ja koordinointi

7.

Mitkä ovat yrityksenne/organisaationne suurimmat kehityshaasteet? Missä te tarvitsette apua?

Miten JAMK voisi teitä auttaa?

Millaista palvelua te tarvitsisitte?

Seuraavaksi käyn läpi 12 JAMKin palvelua. Pyydän teitä jokaisen kohdalla pohtimaan kyseisen palvelun tarvetta organisaatiossanne. Tarvitsetteko seuraavia palveluita? Pelkkä kyllä tai ei riittää. Onko niille tarvetta nykyisin vai joskus tulevaisuudessa? Voimme jatkaa keskustelua näistä myös listan läpikäynnin jälkeen. Aloitetaan projektisuunnittelusta: Onko teillä tarvetta projektisuunnittelulle? Onko tarvetta nykyisin vai joskus tulevaisuudessa? Sitten projektiarviointi...

8. Palvelumyynnin tarjonta

	Ei tarvetta	Nykyisin on tarvetta	Tulevaisuudessa on tarvetta
Projektisuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektiarviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektijohtamisen koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektipäällikköpalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matkailun kehittämissuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysparraus/konsultointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lean- koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpajafasilitointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelumuotoilu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
InnoFlash (innovaatioviikko)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoustilat (erityisesti esports -tila)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratoriot (Rakennus, Energia, Proto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



9.

Mitkä ovat yrityksenne/organisaationne suurimmat kehityshaasteet? Missä te tarvitsette apua?

**Miten JAMK voisi teitä auttaa?
Millaista palvelua te tarvitsisitte?**

10. Mikä teitä erityisesti kiinnostaisi? Mistä lähdettäisiin liikkeelle?

11.

Mikä olisi teille luontevin tapa tutustua JAMKin asiantuntijapalveluihin? Tämä kysymys ei sido teitä palveluiden ostamiseen eikä markkinointiin. Vastauksen tietoja ei käytetä markkinoinnissa. Haluaisimme selvittää, mikä olisi paras tapa välittää tietoa JAMKin palveluista.

12. Vaihtoehtoisia kanavia JAMKin palveluiden viestintään asiakkaille. Voidaan luetella edellisen vastauksen lisäksi tarvittaessa.

- JAMKin nettisivuilta
- Sähköpostilla, esim. uutiskirje
- Puhelimitse
- Tapaamiset
- Sosiaalinen media, mikä?

13. Millaista tietoa haluaisitte saada JAMKin tarjoamista asiantuntija- palveluista?

14. Millaista tietoa haluaisitte saada JAMKin tarjoamista asiantuntija- palveluista? Voidaan luetella edellisen vastauksen lisäksi tarvittaessa.

- Hinta
- Saatavuus
- Toimitusaika
- Palvelun tarjoamat hyödyt
- Palvelun sisältö
- Referenssit
- Palvelun sisällöstä vastaavan yhteystiedot
- Palvelun myynnistä vastaavan yhteystiedot

15. Osallistutteko matkailun kehittämiseen?

- Kyllä
- Ei

Kysymyksen säännöt

Osallistutteko matkailun kehittämiseen?

Kyllä

Sääntö: Näytä kysymyksiä

Jos vaihtoehto on valittu Näytä kysymyksiä Onko matkailun kehittämisessä erityistarpeita asiantuntijapalveluille? Millaisia?

Ei

Ei vaihtoehdon sääntöjä

16. Onko matkailun kehittämisessä erityistarpeita asiantuntijapalveluille? Millaisia?

--

Kysymyksen säännöt

Onko matkailun kehittämisessä erityistarpeita asiantuntijapalveluille? Millaisia?

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Osallistuteko matkailun kehittämiseen?** on *Näytä kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle

17.

Toivotteko JAMKilta yhteydenottoa yhteistyömahdollisuuksien selvittämiseksi?

*

- Kyllä, miten?
- Ei

Kysymyksen säännöt

Toivotteko JAMKilta yhteydenottoa yhteistyömahdollisuuksien selvittämiseksi?

Kyllä, miten?

Sääntö: *Näytä kysymyksiä*

Jos vaihtoehto on valittu *Näytä kysymyksiä* Yhteystiedot yhteydenottoa varten

Ei

Ei vaihtoehdon sääntöjä

18. Yhteystiedot yhteydenottoa varten

Etu-
nimi

Su-
kuni-
mi

Mat-
ka-
pu-
helin

Säh-
kö-
posti

Osoi-
te

Pos-
tinu-
me-
ro

Pos-
titoi-
mi-
paik-
ka

Maa

Kysymyksen säännöt

Yhteystiedot yhteydenottoa varten

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys? **Toivotteko JAMKilta yhteydenottoa yhteistyömahdollisuuksien selvittämiseen?**
Näytä kysymyksiä sääntö tälle kysymykselle