

Marja-Liisa Vettenranta

**JAKKin koulutusten myynnissä toteutettava
myyntistrategia ja -prosessi**

**Opinnäytetyö
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU
Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Lokakuu 2015**

TIIVISTELMÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	Aika Lokakuu 2015	Tekijä Marja-Liisa Vettenranta
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen		
Työn nimi JAKKin koulutusten ja palveluiden myynnissä toteutettava myyntistrategia ja -prosessi		
Työn ohjaaja KTT Pekka Nokso-Koivisto, FL Arto Karjalainen		Sivumäärä 88+14
Työelämäohjaaja KM Tapio Heikkinen		
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Jalasjärven aikuiskoulutuskeskuksen koulutusten ja palveluiden myynnin ja myyntiprosessin nykytilannetta. Tavoitteena on saada selville miten niitä tehostettaisiin kohti yhtenäistä strategiaa. Ulkoiset muutostekijät kuten rahoitusten niukkeneminen ja JAKK aikuiskoulutuskeskusta kohtaan nostetut takaisinperintävaatimukset ovat vaikuttaneet toimintaan supistavasti. Tutkimuksen aikana JAKK päätettiin liittää osaksi Sedu Aikuiskoulutusta vuoden 2016 alusta.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Tutkimuksen toteutustavoiksi valittiin kysely – ja haastattelututkimus käyttäen niissä harkinnanvaraista kohde-ryhmää. Kyselytutkimus toteutettiin jokaisella osastolla koulutusmyynnin kanssa tekemisissä oleville henkilöille (23 henkilöä) ja haastattelututkimus varsinaista myyntiä toteuttaville henkilöille (6 henkilöä). Tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin zef-kyselyn analyysiä, sekä sisällön analyysimenetelmää hyödyntäen.</p> <p>Tutkimuksen tulos toi esiin puutteita ja kehittämiskohteita organisaation myyntiprosessissa sekä tuotteistuksessa. Tarvitaan yhteiset tavoitteita sekä strategia myyntiin. JAKKissa aikaisemmin luodut strategiat ja prosessit pitää päivittää ja ottaa käyttöön. Markkinointi ja myynti toimivat liaksi erillään. Eri osastot ja henkilötkin toimivat erillään toisistaan, koska ei ole yhteisiä pelisääntöjä. Tiedonkulku ja dokumentointi olivat ongelma. Myyntiä hoidetaan oman työn ohella ja resurssit eivät riitä.</p> <p>Tutkimuksessa nousi kehittämiskohteiksi oman ajankäytön suunnittelu ja hallinta sekä resurssit. Tiedonkeruu ja dokumentointi sekä tiedonkulku tulee ratkaista jollain sähköisellä asiakkuuksienhallintajärjestelmällä. Lisäksi menestyvällä organisaatiolla tulee olla selkeä tavoite ja päämäärä. On oltava strategiat ja tavoitteet kunnossa ja johdon taholta luotuna selkeät resurssit ja toimintaohjeet sekä tuki. Sosiaalisen median käyttöönotto myynnin ja markkinoinnin työkaluksi on tärkeää.</p>		
Asiasanat Myyntistrategia, myynti, myyntiprosessi, tuotteistaminen, ennakointi, prosessin mittarit, myyntitiedon hallinta		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date October 2015	Author Marja-Liisa Vettenranta
Degree programme Master`s Degree for Technology Competence Management		
Name of thesis The sales strategies and the sales process in education and services at JAKK Adult Education Center		
Instructor Pekka Nokso-Koivisto, Arto Karjalainen		Pages 88+14
Supervisor Tapio Heikkinen		
<p>This thesis examined the current sales and the sales process in education and services at Jalasjärvi Adult Education Center. The aim was to clarify how to make these activities more effective towards a coherent strategy. External changes like the reduction of funding and the repayment claim for JAKK Adult Education Center has seemed to reduce activity. During the study it was decided to merge JAKK and the Vocational Adult Education Sedu at the beginning of 2016.</p> <p>The study is a qualitative research. A questionnaire and theme interviews were utilized through subjective sampling of focus groups. The questionnaire was carried out in all areas of work for 23 people working with sales and interviews were conducted for the designated sales people (6 people). The gathered data was analysed using the content analysis method.</p> <p>The result of research revealed deficiencies and development points in the sales process and productization of the organization. There is the need for common sales targets and strategies. Previously made strategies and processes should be updated and taken into use. Marketing and selling operate too separately. Different sections and people work separately, because there are not any common rules. The flow of knowledge and documentation were problems. Employees undertake sales work in addition to their own work with insufficient resources.</p> <p>The research raised personal time planning and management, as well as resources as development points. It is crucial that the collection of information, documentation and information flow are in some form of customer management system. Furthermore, a successful organisation must have clear goals. Strategies and goals need to have clearly designated resources and procedures as well as support from management level. It is important to use social media as a sales and marketing tool.</p>		
Key words sales strategies, sales, the sales process, productization, predicting process indicators, sales information management		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	- 1 -
2 MYYNTIPROSESSI	- 3 -
2.1 Myyntiprosessin suunnittelun perusta	- 3 -
2.2 Myyntistrategia ja sen yhdensuuntaisuus	- 5 -
2.3 Myyntitaktiikka	- 12 -
2.4 Myyntityö, markkinointiviestintä ja laatu	- 16 -
2.5 Markkinointi ja myyntiprosessi	- 22 -
3 AIKUISKOULUTUSTEN MYYNTI	- 26 -
3.1 Aikuiskoulutustoiminnan kuvaus ja rahoitus	- 26 -
3.2 Aikuiskoulutustoiminta rahoituksen mukaan	- 30 -
3.3 Aikuiskoulutusta ohjaavat lait ja asetukset.....	- 33 -
3.3.1 Koulutusten markkinointi ja myynti.....	- 34 -
3.3.2 Asiakkaiden tarpeiden havainnointi.....	- 35 -
4 JAKK.....	- 37 -
4.1 Historiaa	- 37 -
4.2 Muutos JAKKin toiminnassa 2010 kohti supistumista	- 37 -
4.3 Koulutustoiminnan muutos Suomessa	- 38 -
4.4 Yhdistymisselvitys ja liittyminen Sedu Aikuiskoulutukseen	- 39 -
5 CRM JA ASIAKKUUKSIEN HALLINTA	- 41 -
6 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN	- 43 -
6.1 Tutkimusmenetelmät	- 44 -
6.2 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	- 46 -
6.3 Aineiston hankinnan menetelmät.....	- 49 -
7 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	- 54 -
7.1 Taustatiedot- teeman kyselyt ja niiden tulkinta	- 54 -
7.2 Myynti- ja markkinointiprosessin hallinta teeman kyselyt ja tulkinta	- 58 -
7.3 Tarjousten teko teeman kyselyt ja niiden tulkinta.....	- 63 -
7.4 Tarjousten seuranta ja jälkilaskenta - teema.....	- 66 -
7.5 Asiakashankinta - teema	- 68 -
7.6 Haastattelututkimuksen tulokset.....	- 73 -
7.7 Yhteenveto tutkimustuloksista	- 79 -
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	- 85 -
LÄHTEET	- 89 -
LIITE 1	- 92 -
LIITE 2	- 97 -

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Yrityksen myyntiprosessi (Leppänen 2007, 49)	5 -
Kuvio 2. Strategiatyö jatkuvana prosessina (Kehusmaa 2010, 16)	6 -
Kuvio 3. Kokonaisvaltainen strateginen yhdensuuntaisuus (Kaplan & Norton 2007, 297).....	11 -
Kuvio 4. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).....	18 -
Kuvio 5. Myyjän myyntiprosessin ja ostajan ostoprosessin liittyminen toisiinsa (Vahvaselkä 2004, 143)	23 -
Kuvio 6. Hakeutumisvaiheen prosessi ja rahoitusvaihtoehdot ei tutkintotavoitteisessa koulutuksessa (JAKK 2009).....	27 -
Kuvio 7. Hakeutumisvaiheen prosessi ja rahoitusvaihtoehdot tutkintotavoitteisessa koulutuksessa (JAKK 2009).....	29 -
Kuvio 8 Vastaajien sukupuolijakauma	55 -
Kuvio 9. Myynnin kohderyhmien osuus myynnistä.....	59 -
Kuvio 10 Koulutusten rahoitusvaihtoehtojen tunnettuus	60 -
Kuvio 11 Eri koulutusten markkinointiosuudet vastauksien perusteella	61 -

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 121- 122)	25 -
Taulukko 2. Oppisopimusmäärät JAKKissa vuosina 2008 - 2014(OPH 2015a)-	39 -
Taulukko 3. ZEF-kyselyyn osallistuneet osastoittain	50 -
Taulukko 4 Vastaajat osastoittain/tiimeittäin	54 -
Taulukko 5. Vastaajien koulutustausta	55 -
Taulukko 6. Vastaajat ja vastausprosentti osastoittain	56 -
Taulukko 7. Saan tukea myyntiin- ja markkinointiin vastaukset.....	58 -
Taulukko 8.Tiimin roolit ovat selkeät tarjoustä tehdessä	64 -
Taulukko 9. Tiimimme/minut on ohjeistettu tarjousten tekoon vastaukset	64 -
Taulukko 10. Uusia asiakkaita etsitään jatkuvasti ja systemaattisesti	69 -
Taulukko 11 Yhteenveto tutkimuksen tulosten toimenpiteistä	83 -

1 JOHDANTO

Tätä opinnäytetyötä lähdettiin tekemään osana JAKK Aikuiskoulutuskeskuksen muutosprosesseja. Tutkimusprojekti alkoi vuoden 2014 keväällä. Tilanne JAKKissa, koko koulutuskentässä ja koulutusten rahoituksessa, sekä jatkuvuudessa on ollut viime vuodet jatkuvaa muutosta ja epätietoisuutta tulevasta. Aikuiskoulutuksen rahoitus, sekä työvoimapolitiittinen, että oppisopimuskoulutuksen rahoitus ovat vähentyneet valtiontalouden toimesta. Tämä on näkynyt jatkuvana oppilasmäärien vähenemisenä ja kilpailun kiristymisenä. Koulutuskentällä on lähes jokaisessa oppilaitoksessa ollut lomautuksia ja irtisanomisia. Määräaikaisten kouluttajien työsopimuksia ei ole jatkettu, tai tunteja on ollut entistä vähemmän. Jopa kokoaikaisten sopimuksia on muutettu osa-aikaisiksi. Yritysten ostamat niin sanotut kovan rahan koulutukset ovat vähentyneet yleisen taloudellisen tilanteen heikentyessä. Oppilaitokset pyrkivät sopeuttamaan toimintojaan niukkenevien taloudellisten resurssien mukaisiksi.

Millainen on hyvä jatkuvasti kehittyvä oppivan organisaation myyntistrategia ja -prosessi? Koulutusten rahoitusten niukkeneminen ja kilpailun kiristyminen tuovat haasteita koulutusten myyntiin. Teollisuudessa on tapahtunut suuria muutoksia. Tämä näkyy Etelä-Pohjanmaan alueella varsinkin metallialalla. Työttömyysprosentit ovat nousseet lähes 90-luvun laman tasolle. Yleisesti talous polkee paikallaan ja kaikki odottavat talouden elpymistä. Ilmiö ei koske vain Suomea vaan on koko Eurooppaa koskeva. Koulutusten myyntiin on löydettävä ja kehitettävä uusia asiakkaiden hankintakeinoja ja – strategioita sekä koulutustuotteita, joille on kysyntää. Suomalainen koulutus on arvostettua maailmanlaajuisesti. Koulutus pitää pystyä pitämään laadukkaana jatkossakin toimintoja jatkuvasti kehittämällä ja tehostamalla. Kehittäminen on nykyisin jatkuvaa toimintaa arjessa mukana eläen joka sektorilla. Koko aikuiskoulutuskeskuksen organisaation pitää olla tekemässä parempaa ja tehokasta ympäröivää yhteiskuntaa ja työelämää palvelevaa koulutusta. Koulutuksen hyöty opiskelijalle, yrityksille ja yhteiskunnalle tulee näkyä alueen, yritysten ja yksilön kehityksessä. Koulutukseen tulee panostaa ja kehitys on pidettävä korkealla. On kehitettävä toimintatapoja ja koulutuksen vaikuttavuutta.

Pääongelma tutkimuksessa on uuden organisaation, JAKK Koulutus Oy:n koulutusten ja palveluiden myynnissä toteutettava myyntistrategia ja -prosessi. Tällä tutkimuksella selvitetään JAKKin myynnin nykytilanne. Millaista myyntistrategiaa ja myyntiprosessia osastoilla käytetään koulutusten myynnissä? Yritysten ostamat niin sanotut kovan rahan koulutukset ovat vähentyneet yleisen taloudellisen tilanteen heikentyessä. Oppilaitokset pyrkivät sopeuttamaan toimintojaan niukkenevien taloudellisten resurssien mukaisiksi. JAKKin rehtori on ilmoittanut, että koulutusten myynti kuuluu jokaisen kouluttajan ja esimiehen tehtäviin JAKKin organisaatiossa. Tämä koetaan haastavana sekä vaikeana. Jokaisella osastolla on omat tapansa toimia - yhteinen myyntistrategia, -prosessit ja tuotteistus puuttuvat. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten myyntiä toteutetaan eri osastoilla. Kuka toteuttaa myyntiä ja miten? Tulosten perusteella pyritään löytämään hyviä käytänteitä koulutusten myyntiin ja myyntiprosessin toteuttamiseen. Tutkimuksen aikana tilanne muuttui ja tuli yhdistymispäätös JAKKin liittymisestä SEDU Aikuiskoulutuskeskukseen. Tutkimusta suunnattiin osaksi yhdistymisen pohjatyön tekemistä myynnin osalta. Johto luo varsinaiset strategiat ja prosessit.

2 MYYNTIPROSESSI

Myyntityö on prosessi, jossa myyjä omalla toiminnallaan tuottaa asiakkaalle arvoa siten, että saadaan asiakas tyytyväiseksi ja saadaan aikaan jatkuva asiakassuhde sekä yrityksen tavoitteet toteutumaan. Esimerkiksi asiantuntijapalveluiden markkinointia yrityksiin ja organisaatioihin kohdistettaessa on myyntityö (personal selling) erityisen tärkeässä osassa markkinointiviestintää. Myyjän rooli on painottunut rutiinistojen automatisoinnin myötä uusien asiakkaiden hankintaan, neuvontaan ja asiakassuhteiden ylläpitoon. (Bergström & Leppänen 2015, 371)

Myyntiä voi tapahtua henkilö-, yritys- tai yhteisö tasolla. Henkilökohtainen myyntityö on osa yrityksen markkinointiviestintää ja osa koko yrityksen toimintaa. Myynti on aina monitahoinen tapahtumaketju, jossa on monia vaiheita ennen varsinaista myyntiä, eli asiakkaan ostopäätöstä. Asiakas tekee ostopäätöksen omista lähtökohdistaan perustellen eikä myyjän perustelut ratkaise ostopäätöstä. Myyntiprosessin tarkoituksena on aikaansaada asiakkaan myönteinen ostopäätös. Myynti perustuu yrityksen toiminta-ajatukseen, liikeideaan ja strategiaan. (Leppänen 2007, 46 - 52) Myyntiprosessin dokumentointi koetaan vaikeaksi, koska myynti koetaan enemmän taiteeksi kuin tieteeksi. Myyntiprosessi on lisäksi usein erilainen eri toimialoilla. (Roune & Joki-Korpela 2008, 53)

2.1 Myyntiprosessin suunnittelun perusta

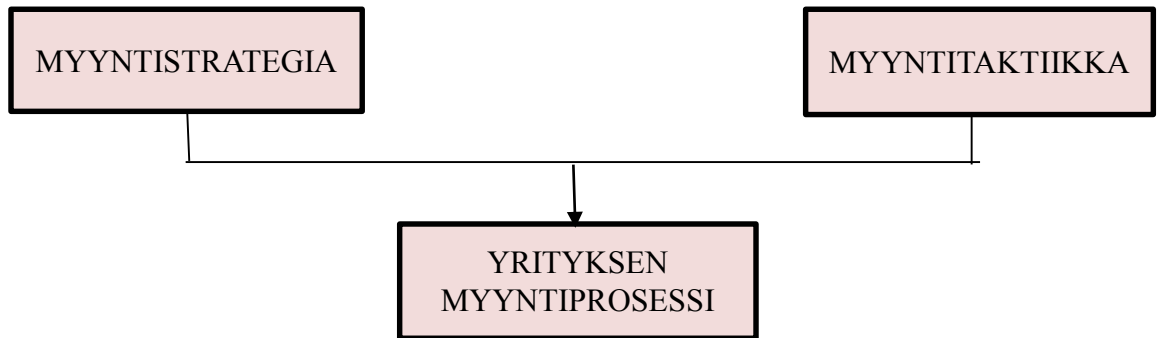
Yrityksen prosessien vaatimukset ja tavoitteet tulevat organisaation missiosta, visiosta ja strategisista päämääristä. Prosessien avulla nivotaan yhteen muuten irrallisiksi jäävät asiat organisaatiossa. (Laine 2008, 79) Prosessiajattelussa prosessit rakennetaan siten, että asiakas esimerkiksi myyntiprosessissa saa häiriöttä sen, minkä toivookin saavansa. Tämä on prosessin toimivuuden ja onnistumisen pääasiallinen mittari, eli sitä voidaan kutsua myös asiakastytyväisyydeksi. Prosesseja on eri yrityksissä eri määrä riippuen esimerkiksi yrityksen

koosta. Kaikissa organisaatioissa on yleensä seuraavat prosessit:

- *tuotesuunnittelu, tuotekehitys tai jokin tuotteiston määrittämiseen liittyvä prosessi*
- *myynti- tai asiakkaalle lupaamisprosessi*
- *tekemisen prosessi, ”tuotantoprosessi”, lupautusten lunastaminen*
- *hankintaprosessi*
- *johtamisen tai hallinnon prosessi, joka sisältää suunnittelua, seuranta, ohjausta ja toiminnan parantamista.*

Prosesseja voidaan luokitella ydin-, tuki- ja avainprosesseiksi niiden erilaisten luonteiden mukaan. Avainprosesseihin kuuluvat kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseista. Tukiprosesseista otetaan toiminnan kannalta ehdottoman tärkeät, esimerkiksi tietohallinnon prosessit. Tukiprosessit tukevat ydinprosesseja siten, että kaikki toimisi ja onnistuisi hyvin yrityksen ydinprosessissa. (Pesonen 2007, 129-131) Prosessit ovat sarja tapahtumia, eli kaikkea työtä mitä teemme voidaan kutsua prosessiksi. Prosessi siis muodostuu vaiheista. Prosessin toimiessa prosessiin menee sisään ns. syöte (input), ja prosessissa ovat jo valmiina sisällä resurssit. Kun syöte ja resurssit yhtyvät oikealla tavalla, syntyy prosessin tulos tai tuotos (output). (Pesonen 2007, 129)

Prosessit asettavat tavoitteet ja vaatimukset resursseille. Johdon asettamiin tavoitteisiin sitoudutaan, jos on käytettävissä oikeat resurssit, joiden avulla prosessin toiminta mahdollistuu. Esimerkiksi myyjä sitoutuu myyntiin täydellisesti, jos hänellä on käytössään oikeat resurssit. Myös toisinpäin, eli myyjän velvollisuutena on kuvata mitä hän on tekemässä, jotta perusteet asiantuntijaresurssien ja ylimmän johdon ajankäyttöön ovat olemassa ja muidenkin tiedossa. Myyntiprosessin vaiheisiin liittyy välitavoitteita, myyjän toimenpiteitä ja asiakkaan mittaamista sekä koko prosessin dokumentointia. (Laine 2008, 79-81) Myyntityö on prosessi, ja Leppänen kuvaa yrityksen myyntiprosessin muodostumista seuraavalla sivulla olevan kuvion 1 avulla. Kuvion 1 mukaan strategia toimii myyntiprosessin suunnitteluosana. Myynnin esimiehet suunnittelevat myyntistrategian ennen varsinaista myyntityötä eli asiakaskohtaamista. Strategia tarkoittaa oikeiden asioiden tekemistä tavoitteiden saavuttamiseksi.



Kuvio 1. Yrityksen myyntiprosessi (Leppänen 2007, 49)

Yrityksen liikeideasta johdettavia strategioita ovat myyntiin liittyen markkinointi- ja myyntistrategiat. Strategiassa suunnitellaan myyntitapahtuma ja se johdetaan yrityksen markkinointistrategiasta. Myyntistrategia edellyttää, että yritykseen tehdään myyntistrategian jälkeen myös myyntitaktiikka. Myyntistrategia kuvaa mitä myydään ja myyntitaktiikka miten myydään. Myyntistrategiaa toteutetaan siis myyntitaktiikan avulla. Myyntitaktiikka tarkoittaa asioiden tekemistä oikein kontaktissa asiakkaaseen. Hyvää tulosta ei saada kovalla myyntityöllä vaan pitää olla hyvä myyntistrategia ja myyntitaktiikka. Asiakastytyväisyys kasvaa ja myyntituotot nousevat toteutettaessa onnistunutta myyntistrategiaa ja –taktiikkaa. Oikeanlainen, hyvä myyntiprosessi saa aikaan asiakkaan myönteisen ostopäätöksen. (Leppänen 2007, 49-51)

Prosessi etenee siis seuraavasti:

Liikeidea → myyntistrategia → myyntitaktiikka → asiakastytyväisyys → myyntituotot

(Leppänen 2007, 51)

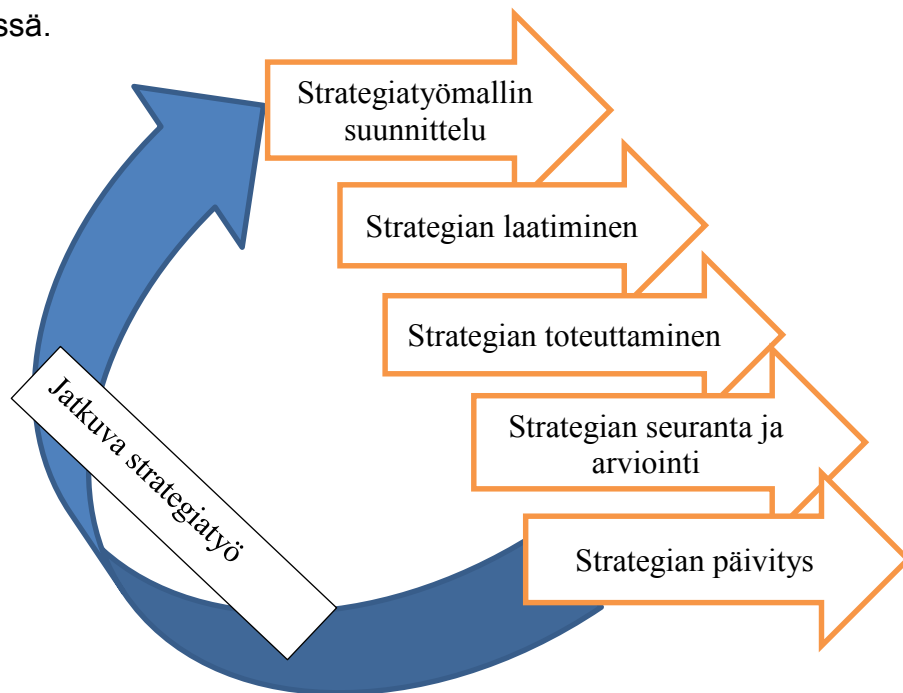
Prosessia mitatessa mitataan muun muassa prosessin tehokkuutta ja tuottavuutta. Onko prosessissa tehty tai syntynyt kaikki se, mitä on suunniteltu. (Pesonen 2007, 129)

2.2 Myyntistrategia ja sen yhdensuuntaisuus

Yrityksen strategia kertoo, mihin suuntaa yritystä halutaan kehittää. Sen avulla pyritään ilmaisemaan yrityksen johdon ja omistajien tahtotila sidosryhmille ja muille organisaatioille. Strategia pyritään rakentamaan yrityksen ainutlaatuisten, vaikeasti

kopioitavien ylivoimatekijöiden varaan. (Hiltunen 2014, 47) Strategia koskee yrityksen pitkän aikavälin eloonjääntä ja menestystä (Karlöf 2004, 7). Strategian suunnittelu on pitkä ja haasteellinen tehtävä. Suurimmat haasteet liittyvät yleensä strategian toteuttamiseen. Strategiatyön on oltava läsnä yrityksen arjessa ja sen tulee elää organisaatiossa sekä sen päivittäisessä työssä. (Kehusmaa 2010, 10-11)

Strategiatyö on jatkuvaa työtä, jossa strateginen suunnittelu jalkautetaan, tai toisin sanoen levitetään organisaatioon jatkuvasti kehittyväksi prosessiksi. Strategiasuunnitelma on yrityksen navigointikartta, joka ohjaa yritystä haluttuun, määriteltyyn tahtotilaan. Strategia kertoo mitä tehdään. (Rope 2003, 36) Seuraavassa kuviossa 2 Kehusmaa tuo esiin strategiatyön jatkuvana prosessina yrityksessä.



Kuvio 2. Strategiatyö jatkuvana prosessina (Kehusmaa 2010, 16)

Strategia on yrityksen johdon lisäksi kaikkien työtä. Yrityksen johto vastaa viime kädessä strategisesta johtamisesta ja sen tavoitteesta saada koko organisaatio tekemään strategiatyötä. (Kehusmaa 2010, 14)

Strategiatyö on monimuotoista riippuen yrityksestä ja sen toimintakentästä. Strategiatyö koetaan usein vaikeana ja suurisuuntaisena työnä, johon tarvitaan asiantuntijaa, esimerkiksi konsulttia, avuksi. Strategiatyö ei ole nykyisin yksin

johdon työtä. Strategiatyötä voivat tehdä alemmillakin tasoilla toimivat, joilla on tietty vastuualue tai -alueita. Strategia kuuluu tärkeänä osana johtamiseen joka tasolla. Strategia tarkoittaa pitkäjänteistä kehittämistyötä ja kohdistuu siihen toimintaan, josta strategian laatija on vastuussa. Kohteena voi olla projekteja, prosesseja, toimintokokonaisuuksia tai osastoja. Näiden johtamisessa kuten yrityksenkin johtamisessa on tärkeää nähdä strategia siten, että toimitaan oikein ja oikeaan suuntaan menestyksen saavuttamiseksi. (Karlöf 2004, 9)

Yrityksellä voi olla eri toimintoihin myös omat strategiansa. On esimerkiksi markkinointi-, viestintä-, myynti-, tuotekehitys- ja tuotantostrategia. Strategiassa kerrotaan mitä asioita oikeasti pitää tehdä, että saavutetaan tavoite. Organisaation toiminnan tulevaisuus pohjautuu strategiaan. Strategiaprosessin aikana myös määritellään osaaminen, jota organisaation tulee kehittää. Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin. Toimintaympäristön nopea muutos edellyttää ennakoivaa ja aktiivista toimintaa ja osaamisen johtamista vision saavuttamiseksi. Strategia on toimintamalli, jolla visio toteutetaan. Strategia suuntaa toimintaa tulevaisuuteen ja luo perustan, jolla ainutlaatuista, yhteistä osaamista kehitetään. (Tuomi & Sumkin 2012, 14)

Strategia prosessina sisältää työn tekemisen tavan (Karlöf 2004,25). Strategian toimivuus mitataan arkityössä eli siinä, miten se ohjaa työn tekemistä ja päivittäisiä valintoja sekä päätöksiä (Tuomi & Sumkin 2012,14). Strategiatyö aloitetaan, mutta sitä ei suunnitella, toteuteta eikä jalkauteta organisaatioon. Johto ei ole sitoutunut strategian tekemiseen ja se on suurimmalle osalle organisaatiota epäselvä. Tulevaisuuteen suuntautunut strategiatyön suunnittelu toteutuu parhaiten rullaavasti. Tehdään suunnittelua eteenpäin siten, että lähiajan suunnitelma on tarkka operatiivinen suunnitelma, esimerkiksi vuosisuunnitelma. Seuraavalle vuodelle se on strateginen suunnitelma. Suunnitteluajaväli on yrityskohtainen. Joillekin yrityksille sopii yhden- kahden vuoden aikajänteen suunnittelu ja toisille kolmesta viiteen vuoden sykli riippuen yrityksestä ja sen toimialasta. (Kehusmaa 2010, 39)

Hyvä strategia voi olla yhden ihmisen päässä syntynyt tai kuukausikaupalla työstetty ja hiottu paperi. Yrityksen koko, resurssit ja tilanne vaikuttavat käytettyyn menettelyyn. Tärkeintä ei ole se miten paljon on käytetty aikaa ja resursseja vaan se, että saadaan aikaan hyvä strategia ja sen avulla menestyksellistä toimintaa. Henkilökunnan mukaan ottaminen, eli osallistava strategian valmistelu sitoutumisen parantamiseksi, ei välttämättä ole paras tapa. Parhaiten se toimii strategian analyysivaiheessa selvittämällä henkilöstöltä ja/tai asiakkailta heidän odotuksiaan, arvostuksiaan ja käsitystään tulevaisuudesta. Analysoinnin avulla voi johto saada tärkeää näkemystä henkilöstöltä ja asiakkailta sekä aikaansaa myös sitoutumisen tunnetta. Yrityksen ylimmällä johdolla on paras kokonaisnäkemys yrityksen tilasta ja tulevaisuudesta, siksi strategian laatiminen pitää jättää heille. Yrityksen johdon pitäisi pystyä viestimään strategian iso kuva ja sen sisäistäminen vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä lisää oman roolin merkityksellisyyttä. Strategian viestimisessä pitää pystyä yksinkertaistamaan ja pelkistämään sekä konkretisoimaan seuraukset kaikille tasoille ja tahoille. Suurin ongelma strategian toteutuksessa on saada ihmiset ymmärtämään, innostumaan ja toimimaan päätetyn strategian mukaisesti. (Hiltunen 2014, 49-50)

Oppivan organisaation tunnuksena on elävää, älykästä strategiatyötä tekevä henkilöstö. Organisaatiossa älykkäällä strategiatyöllä saavutetaan oppimista yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Oppimisen avulla organisaatio saavuttaa entistä paremmin tavoitteensa. Oppiva organisaatio tarkoittaa organisaatiota, jossa oppimista tapahtuu sen jokaisella tasolla. Yrityksen johto luo puitteet, että oppiminen olisi jatkuvaa ja yritystä tulevaisuuteen kehittävää, sekä suuntaavaa. Yritystä kehitetään ja henkilöstöä koulutetaan jatkuvaan oppimiseen ja toimintojen kehittämiseen, siten että jokainen itse havainnoi ja kehittää osaamistaan ja toimintojaan yhteiskunnan muuttuvien tarpeiden suuntaan. Älykäs strategiatyömalli yhdistää strategian, organisaation oppimisen ja yksilötason kehittymisen. (Kehusmaa 2010, 21)

Jatkuva strategiatyö kuvataan usein vuosikelloksi ja siihen lisätään mittarit sekä tavoitteet. Yrityksen koko strategiatyö tulee ihanne tapauksessa siten osaksi

yrittäjien toimintaa ja siitä johdon tuella jalkauttaen koko organisaation toiminnaksi. Se on osa organisaation jokapäiväistä työtä, johon kaikki osallistuvat. Yritys muuttuu ja kehittyy jatkuvasti tämän työn kautta. Jatkuvassa strategiatyössä jokaisella organisaation toiminnolla, ryhmällä ja henkilöllä on oma tiedostettu roolinsa – kaikilla rooli jossakin, tai jossain vaiheessa. (Kehusmaa 2010, 29)

Toisaalta Kaplan ja Norton (2007, 53) totesivat satojen organisaatioiden parissa tehdyn työn perusteella, ettei yritysten pitäisi etsiä täydellistä rakennetta strategialleen. Niiden tulisi valita rakenne, joka on järkevä ja vaikuttaa toimivan kohtuullisen hyvin. Sen jälkeen yrityksen tulisi suunnitella räätälöity, koko organisaation laajuinen toisiinsa kytkettyjen strategiakarttojen ja Balanced Scorecard-mittaristojen järjestelmä. Tämän järjestelmän avulla yritys rakenne – yhtiö, sen eri toiminnot, tuoteryhmät ja yksiköt – voidaan mukauttaa strategiaan.

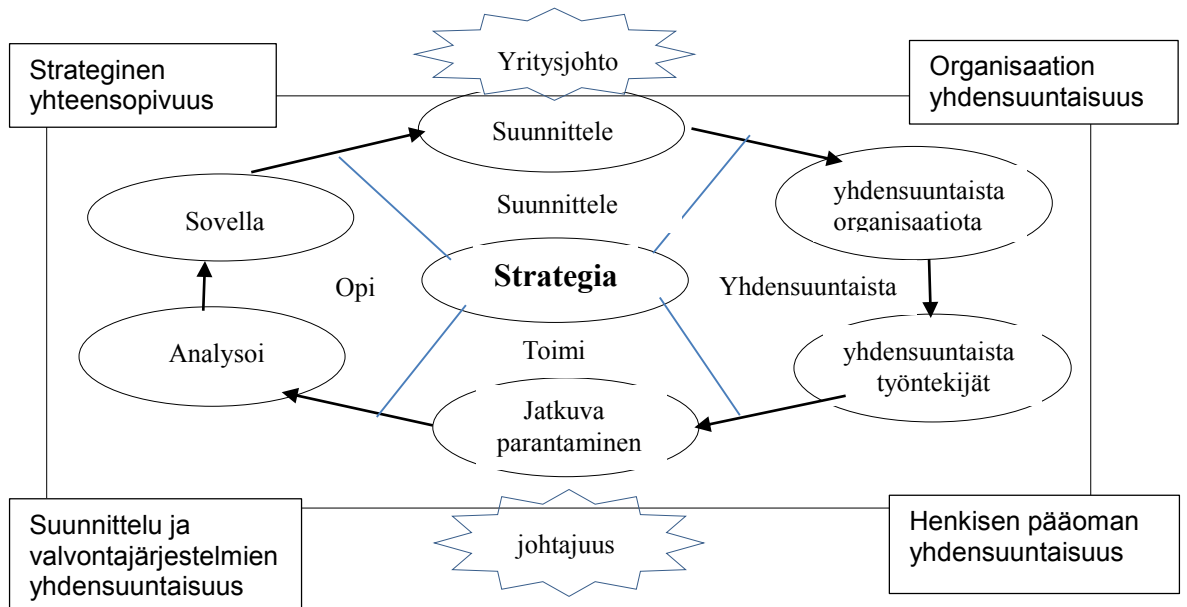
Strategiakartat ja Balanced Scorecard-mittaristot osoittautuvat ihanteellisiksi kuvaajiksi yrityksen arvoista ja mahdollistavat siten yrityksen resurssien mahdollisen yhdensuuntaistamisen. Näin voidaan saavuttaa ylivoimainen kyky lisätä yrityksen arvoa ja yrityksen johto voi hyödyntää niitä yrityksen johtoajatuksen ilmaisemiseen. Tässä siis olennaista on yrityksen kyky tuottaa enemmän arvoa hierarkkisen rakenteensa sisällä toimivien liiketoimintayksiköiden avulla kuin, että jokainen yksikkö toimisi itsenäisenä yksikkönään omine hallintorakenteineen ja rahoituslähteineen. (Kaplan & Norton 2007, 55 - 56) Balance Scorecard- mittaristo- järjestelmän tehokkuus perustuu kahteen yksinkertaiseen ominaisuuteen. Ensinnäkin järjestelmän avulla voidaan strategiakarttojen ansiosta selkeästi kuvata strategiaa ja toiseksi Balance Scorecard-mittariston ansiosta strategia voidaan kytkeä johtamisjärjestelmään. Näiden seurauksena organisaation kaikki yksiköt, prosessit ja järjestelmät voidaan yhdensuuntaistaa strategian kanssa. (Kaplan & Norton 2007, 293)

Usein yritykset ja organisaatiot, kuten myös JAKK ja Sedu Aikuiskoulutuskeskus ja yhdistymisen jälkeen koko Sedu Aikuiskoulutusyhteenliittymä, muodostuvat eri yksiköistä, joita johtaa eri alojen ammattilaiset. Hiltusen mukaan yksiköiden toiminta

tulisi olla yhdenmukaista ja samaan suuntaan tähtäävää. Yksiköiden välillä ei saa olla ristiriita- ja kilpailutilannetta, eikä keskenään ristiriitaisia päämääriä, vaan niiden tulee toimia koordinoitusti ja yhdenmukaisesti yrityksen yhdensuuntaisen strategian mukaan. Tämä vaatii johdolta kykyä luoda uusia ulottuvuuksia. Osaamisen sijainti nyky-yrityksissä on muuttunut. Ennen sankarijohtaja omilla kyvyllään, älyllään ja osaamisellaan sekä tarmollaan sai yrityksen tekemään valtavaa tulosta. Tulevaisuuden sankarijohtaja on se, joka saa henkilöstönsä ponnistelemaan yhdessä kohti samaa suuntaa. Ilman hyvää johtamista ei synny osaamistakaan ja osaavaan organisaatiota. Useiden tutkimusten mukaan henkilöstö ei arvosta eniten hyvää palkkaa, olosuhteita tai etuja vaan ennen kaikkea hyvää esimiestä. (Hiltunen 2014, 18-19)

Yhteenliittymän yhdensuuntaistaminen on tärkeää, että saadaan organisaation yksiköt toimimaan kohti yhteistä päämäärää yhdensuuntaisen strategian mukaan. Seuraavan sivun kuviossa 3 BSC- pohjaisen strategiamallin strategia on selkeästi johtamisjärjestelmän keskikohta ja vastakohtana tavallaan ”laadulle”. Siinä yhdensuuntaisuus määritellään keskeiseksi osaksi johtamismallia. Organisaation kaikissa yksiköissä, prosesseissa ja toiminnoissa strategian toteuttaminen edellyttää koko integraation ja tiimityön korostamista. Rakenteellinen muutos ei ole mahdollista ilman vahvaa yritysjohtoa ja sen panostusta onnistuneen strategian toteuttamiseksi. Strategia on hallintojärjestelmän keskiössä. Hallintojärjestelmän tulee olla selkeästi määritelty, että kaikki hallintoprosessin osat voidaan suunnitella luomaan yhdensuuntaisuutta. (Kaplan & Norton 2007, 293-294)

Seuraavan sivun kuviossa kolme (3) yhdensuuntaisuuteen kuuluu neljä osatekijää: strateginen yhteensopivuus, organisaation yhdensuuntaisuus, henkisen pääoman yhdensuuntaisuus sekä suunnittelu- ja valvontajärjestelmien yhdensuuntaisuus (Kaplan & Norton 2007, 297). Kuvion strategista yhteensopivuutta lyhyesti kuvaten, strateginen yhteensopivuus saavutetaan yhdenmukaistamalla ja yhdensuuntaistamalla koko sisäinen suorituskykytekijöiden verkosto haluttujen asiakas- ja taloustulosten kanssa.



Kuvio 3. Kokonaisvaltainen strateginen yhdensuuntaisuus (Kaplan & Norton 2007, 297)

Prosessien, henkilöstön ja teknologian yhdensuuntaisuutta asiakasarvolupauksen sekä asiakas- ja osakkeenomistajatavoitteiden kanssa määritellään ja mitataan strategiakartoilla. Organisaation yhdensuuntaisuus tarkoittaa organisaation eri osien toimintojen yhdenmukaistamista kohti integraatiota ja synergiaa. Strategian kuvaaminen organisaation kaikilla tasoilla ja tiedotuksen kulku tasoilta toiselle strategiakartan ja Balance Scorecardin avulla antavat johdolle keinot. Tärkeää on ottaa niiden avulla huomioon myös miten eri yksiköiden välistä yhteistyötä vaativat päämäärät on otettu huomioon. (Kaplan & Norton 2007, 294-296)

Henkisen pääoman yhdensuuntaisuus saadaan aikaan vain sillä, että työntekijät ymmärtävät strategian ja innostuvat sekä osallistuvat sen saavuttamiseen. Ellei näin ole strategia epäonnistuu. Työntekijöiden tavoitteet, koulutus ja kannusteet tulee olla yhdensuuntaiset liiketoimintastrategian kanssa ja ne tulee ymmärtää. Suunnittelu- ja valvontajärjestelmien yhdensuuntaisuus saavutetaan, kun suunnittelun, valvonnan ja toimintojen hallintojärjestelmät ovat sidoksissa strategiaan. Vaikka olisi laadittu kuinka hyvä strategia ja kaikki olisivat siihen sitoutuneet, se ei onnistu, elleivät edellä mainitut hallintojärjestelmät toimi sen mukaisesti. (Kaplan & Norton 2007, 296)

2.3 Myyntitaktiikka

Myyntitaktiikka kuvaa asioiden tekemistä oikein oikeaan aikaan. Myyntitaktiikalla toteutetaan myyntistrategiaa. (Leppänen 2007, 50) Myyntitaktiikka = miten tehdään. Miten myyntityö hoidetaan ammattitaitoisesti kaikissa erilaisissa myyntitilanteissa. Myyntitilanteet eivät useinkaan ole ennalta ennustettavissa, helppoja, ongelmattomia tai suju jonkun kaavan mukaan. Hyvän myyntitaktiikan ja valmennuksen, sekä erilaisten tilanteiden hallinnan osaamisella syntyy hyvä myyjä. Hän osaa hoitaa myyntitilanteen positiivisesti tilanteeseen sopivalla myyntitaktiikalla. Myyntitaktiikkaan kuuluu olennaisena osana myyjän ja asiakkaan välinen kommunikaatio. Myyjän pitäisi pystyä kaikkia aistejaan käyttäen havainnoimaan asiakasta ja tilannetta sekä asiakkaan toimintaympäristöä. Myyntitaktiikassa mietitään miten ja millä tavoin myyntiä toteutetaan eri tilanteissa. Tehdäänkö myyntityötä puhelimitse, hyödyntäen erilaisia viestimiä ja sosiaalista mediaa, tapaamalla asiakas, messuilla tai myyntitapahtumissa. (Leppänen 2007, 60)

Asiakkaan ottama puhelinkontakti on yleinen tapa olla yhteydessä yritykseen. Varsinkin yritysten ilmaisnumeroiden lisääntymisen kautta asiakkaat kokevat saavansa parempaa palvelua, kun voi puhua pidempään. Puhelinkontaktissa on ongelmana, ettei nähdä asiakkaan olosuhteita, ilmeitä ja eleitä eikä voida käyttää eleviestinnän etuja. Puhelinmyynti on yleistynyt. Puhelinkontakti tulee suunnitella huolellisesti etukäteen ja siinä pitää osata puhua selkeästi äänen tehokeinoja käyttäen. Äänen tulee kuulostaa rauhalliselta, kohteliaalta, myönteiseltä ja innostuneelta. Asia on esitettävä siten, että kuulija ymmärtää asian samalla tavalla kuin myyjä. Tilanne muuttuu, jos myyjä ja asiakas tuntevat toisensa henkilökohtaisesti. Puhelinmyyjälle asiakkaan on helppo sanoa ”ei” ja monet pitävät puhelimen soimista häiriötekijänä. Ellei myyjä tunne henkilöä, jota tavoittelee, hänen ei pidä jättää soittopyyntöä puhelinvastaajaan, eikä asiakasyrityksen jollekin muulle henkilölle. (Leppänen 2007, 61-63) Myyjän tärkeimpiä ominaisuuksia ovat kommunikaatiotaidot, päättäväisyys, motivaatio ja tuotetuntemus. Myyntityössä menestymisessä keskeisiä asioita ovat myyjän tiedot, taidot ja oma motivaatio. (Bergström & Leppänen 2015, 375)

Puhelin ei ole sopivin väline tehdä kauppaa. Soittajan pitää osata myös kuunnella eikä lukea ulkoa koko myyntipuhettaan. Kun puhe loppuu, ostajan mielenkiinto koko myyntitapahtumaan on kadonnut. Myyjän pitää osata puhua siten, että ostajan mielenkiinto säilyy ja hän kuuntelee. Parhain tapa myydä on henkilökohtainen tapaaminen, eli soittaa ja sopia tapaaminen ostajan kanssa. Myyjän tulee antaa vaihtoehtoja tapaamiselle ja sopia se tai uusi soittoaika. Puhelinta käytetään siis vain myynnin käynnistämisen apuna tavoitteena saada sovittua prospekti asiakkaan kanssa. Tämä on erityisen helppoa varsinkin silloin, jos asiakas on itse ottanut yhteyttä. (Leppänen 2007, 61-63)

Henkilökohtaisessa myyntitapahtumassa syntyy usein erilaisia kommunikaatio-ongelmia, häiriötekijöitä, väärinkäsityksiä, henkilötason ongelmia, asenneongelmia, käyttäytymiseen liittyviä ongelmia. Kommunikaatio-ongelmiin myyjä voi vaikuttaa kiinnittämällä huomiota omaan käyttäytymiseensä. Hänen ja asiakkaan välinen kommunikaatio tulee toimia hyvin. Tämä edesauttaa saavuttamaan paremman asiakastytyväisyyden ja paremmat myyntituloksen. (Grönroos 2007, 76)

Henkilökohtaisessa viestinnässä tulee esiin suunnitelmallisuus. On vaikea suunnitella etukäteen tapaamista kokonaan, mutta siihen voi tehdä matkasuunnitelman (aikataulu, osoitteet, reitti) ja selvittää tiedot asiakkaasta, sekä ottaa neuvoja muilta asiakkaan mahdollisesti tavanneilta. Ollaan ajoissa ja tiedetään minne mennään. Suunnittelemattomana asiakastapaamisen viestintä voi vaikuttaa kielteisesti asiakkaan käsityksiin. Suunnitellussa tapaamisessa otetaan huomioon esimerkiksi oma pukeutuminen ja asenne. Kohdataan asiakas arvostaen häntä ja selvitetään tiedot asiakkaasta. (Grönroos 2009, 367) Myyjä saa itseluottamusta ja uskottavuutta esiintymiseensä valmistautumalla hyvin myyntitilanteeseen. Varsinkin hyvä ja täsmällinen tuotetuntemus on välttämätöntä jokaiselle myyjälle. Valmistautuminen säästää myös aikaa ja kustannuksia. Asiakkaiden palvelu ja myyntitulokset paranevat. (Bergström & Leppänen 2015, 378)

Markkinointiviestinnällä, kuten mainonta, myyntikampanjat ja PR-toiminta, pitkällä aikavälillä edistävät yrityksen imagoa ja muovaavat sitä jossain määrin. Suusanallisella viestinnällä on pitkäaikainen ja suuri merkitys imagoon. On

mietittävä mitä ja miten, sekä millä tavalla viestitään. Osto- ja kulutushetkellä sillä voi olla myös merkittävä välitön vaikutus esimerkiksi lähistöllä olevan asiakkaan kielteinen huomautus voi muuttaa asiakkaan käsitystä saamastaan palvelusta. (Grönroos 2009, 231)

Koulutusten myynti yrityksille on suhdemarkkinointia. Se perustuu luottamukselliseen yhteistyöhön ja siksi asiakas on opittava tuntemaan paremmin kuin ennen. Tulisi kehittää järjestelmiä, joista saa mahdollisimman paljon tietoa asiakkaasta niiden yksilöllistä palvelemistaan varten. Tietotekniikkaa hyödyntämällä voidaan osoittaa asiakkaalle monin tavoin tuntevansa ja arvostavansa heitä. Mainoskampanjoinnin suuntaaminen siten, että yrityksen ja asiakkaan välille syntyy dialogi, ovat tehokkaimpia ja edullisempia. Asiakkaan yksilöllisessä palvelemisessa tulee järjestää aina myös kahdenkeskisiä asiakastapaamisia, tai pystyä pääsemään mahdollisimman lähelle asiakasta tietoteknisin keinoin. (Grönroos 2009, 58-59)

Tietotekniikan kehittyminen ja internetin sekä mobiilitekniikan käytön lisääntyminen ovat tuoneet uusia mahdollisuuksia yrityksille palveluiden kehittämiseen. IT-järjestelmät ja asiakastietokannat ovat helpottaneet asiakaspalvelua. Ne auttavat asiakaslähtöistä toimintaa vuorovaikutustilanteissa, sekä kohentavat myös niiden laatua. Tekniikalla on myönteinen vaikutus myös palveluiden saatavuuteen. (Grönroos 2009, 231) Digitaalisen maailman merkityksen kasvu vaikuttaa myös markkinointiin. Internet on monisuuntainen ja vuorovaikutteinen viestintäväline, jossa viestejä vastaanotetaan ja välitetään verkostoituneille käyttäjäryhmille. Viesti kulkee keskustelumaisesti monelta monelle yksittäisten ihmisten välittämänä. (Juslén 2011, 19-23)

Hakukoneiden, blogien ja sosiaalisen median käyttö markkinoinnissa ja myynnissä ovat tuoneet uusia ulottuvuuksia niihin. Ne tuovat uusia mahdollisuuksia yrityksille uusien asiakkaiden hankkimiseen ja nykyisten asiakkaiden hoitamiseen. Sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnissa on uutta. Yritykset ja organisaatiot yhdessä asiakkaidensa kanssa oppivat uudenlaisia vuorovaikutuksen keinoja ja kokoontumispaikkoja digitaalisessa maailmassa. Markkinointi internet-

ympäristössä on erilaista kuin massamedia ja muut vanhat markkinointikanavat. On opittava hyödyntämään uusia menetelmiä uusien ideoiden avulla. (Juslén 2011, 19-23) Verkkomainonta on lisääntynyt voimakkaasti viime vuosina, ja sen osuus mediamainonnasta on lähes 25 prosenttia (Bergström & Leppänen 2015, 347).

Markkinointi on interaktiivista ja markkinointiviestinnän tulee olla niin mielenkiintoista, että se leviää ja sitä luetaan. Sosiaalisessa mediassa mielenkiintoista viestiä halutaan jakaa toisille ja se on parasta markkinointia. Viestiä voi olla tekstinä, valokuvina, videoina, e-kirjeinä. Parhaiten saa markkinointiviestin esiin, kun se esiintyy mahdollisimman monessa mediassa. Asiakas voi löytää sinut ja tuotteesi etsiessään tietoa hakukoneesta, tai lukiessaan blogissa käytävää keskustelua. Hän voi myös kohdata sinut sosiaalisen median palvelussa, kuten Facebookissa, viettäessään siellä aikaa kaveriverkostonsa kanssa kuulumisiaan jakaen. Lisäksi on lukemattomia muita maksullisia ja maksuttomia kanavia. Yritysten läsnäolo verkossa on rakentavaa, jos osaat luoda verkostot siten, että potentiaaliset ostajat löytävät sinut hakukoneista. Näkyvyys internetissä tarkoittaa löydettävyyttä hakukoneista. Saadaan kontakti asiakkaaseen, mutta voidaan perustaa myös ryhmiä ja saadaan asiakkaatkin vuorovaikutukseen keskenään. Tuloksena on uudenlaisia vuorovaikutuksen keinoja ja kokoontumispaikkoja. (Juslén 2011, 20- 23)

Sosiaalinen media on uudenlainen mahdollisuus luoda ja hoitaa suhteita. Julkaistu sisältö voi laukaista reaaliaikaisen keskustelun verkossa sisällön julkaisu-ympäristössä. Keskustelu on reaaliaikaista ja siihen voi osallistua kuka tahansa. Sosiaalisessa mediassa syntyy myös yhteisöjä esimerkiksi Facebook- ja LinkedIn-ryhmät. Sosiaalisessa mediassa on kyse kuuntelusta, keskusteluun osallistumisesta ja arvonn tuottamisesta muille keskustelijoille. Tavoitteena on luoda ja ylläpitää suhteita organisaation toiminnan kannalta oikeiden ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksesta hyötyy parhaassa tapauksessa niin markkinoija kuin asiakkaatkin. Verkossa oleva virtuaalisen suhdeverkoston hyödyntämisen onnistuminen voi edistää yrityksen liiketoimintaa. Kynnys virtuaalisen suhteen muodostamiselle on oltava asiakkaalle hyvin matala esimerkiksi Facebookin Tykkää-painike. Näin saat helposti puolestapuhujia, jotka edistävät kaikkein

tehokkaammin asiaasi. Tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksen on luotava sosiaalisen median strategia osaksi markkinointia. (Juslén 2011, 203-209)

Myyntin jälkihoito kuuluu tärkeänä osana myyntitaktiikkaan. Asiakastyytyväisyyden varmistusvaihetta kutsutaan jälkihoitovaiheeksi. Useimmiten myyjä on myynyt tuotteen, palvelun tai muun kokonaisuuden ja myyntitiimi tai asiantuntijat, esimerkiksi kouluttajat, toteuttavat sen. Miten varmistaa, että asiakas saa sitä mitä myyjä on myynyt? Myyjän tulee pitää yllä kiinteä vuorovaikutus koko myyntin toteutustahoon. Hänen tulee välittää myyntin osallisille kaikki saamansa tieto asiasta, sekä mitä hän on sopinut asiakkaan kanssa. Hänen tulee varmistaa, että asia etenee sovitulla tavalla ja asiakas saa parhaan mahdollisen palvelun. Myyjän vastuu jatkuu asiakkaan tyytyväiseksi hoitamiseen asti, eikä pääty kaupan tekemiseen. (Leppänen 2007, 98 - 101)

Ongelmana koulutusmyynneissä on esimerkiksi myyjän rooli myydä palvelu ja sen jälkeen toimitus siirtyy kouluttajille. Myyjän ei saa olla liian hyväuskoinen ja luottaa organisaation muihin osiin ja järjestelmiin, että asia hoituu. Myyjän on varmistettava toimintaketjun toimivuus tekemissään kaupoissa. Ei saa luottaa muihin, vaan huolellinen myyjä tekee aina toteutuksen varmistuksen. Muuten asiakastyytyväisyys saattaa kärsiä. Asiakaspalautteiden avulla saadaan tietoa palvelun onnistumisesta. Asiakaspalautteet käydään läpi ja analysoidaan osana kehittämistä. Myyntin jälkihoitona myös säännöllinen yhteydenpito asiakkaaseen on tärkeää. Hän kokee, että hänen tarpeitaan kuunnellaan ja häntä palvellaan. (Leppänen 2007, 98 - 101) Asiakassuhteiden seurannassa seurataan muun muassa asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja asiakaskannattavuutta. Jatkuvaan seurantaan määritellään mittarit ja toteutustapa. (Bergström & Leppänen 2015, 443)

2.4 Myyntityö, markkinointiviestintä ja laatu

Henkilökohtainen myyntityö on osa yrityksen markkinointiviestintää ja yksi yrityksen kilpailukeinoista tuotteen, hinnan ja saatavuuden lisäksi (Leppänen 2007, 46).

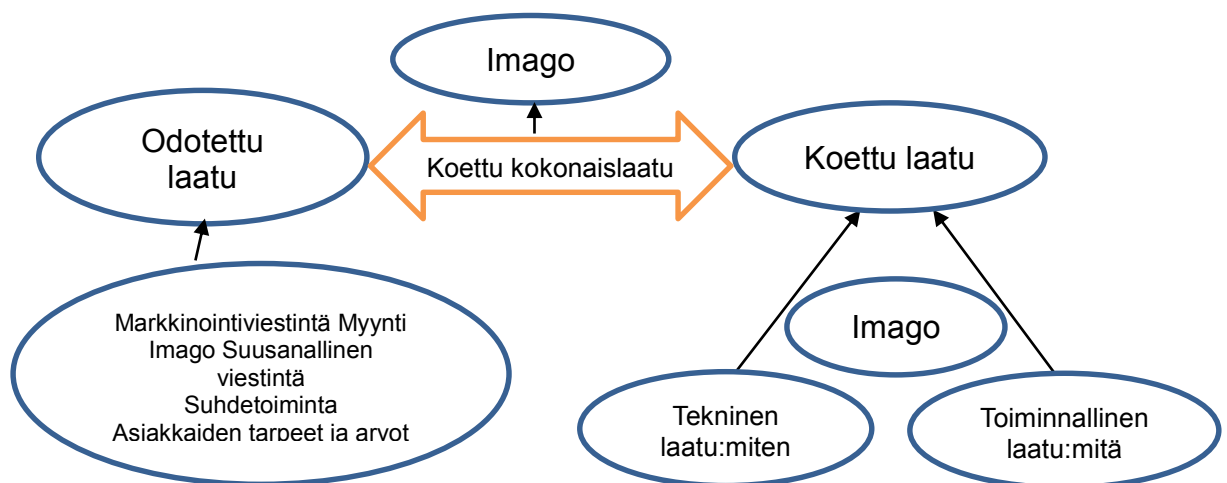
Myyntityötä voidaan katsoa eri näkökulmista sen mukaan kuka on asiakas, millaisia tuotteita tai palveluita myydään ja missä myydään. Myyntityö voidaan karkeasti jakaa kahteen päätyyppiin eli toimipaikkamyyntiin ja kenttämyyntiin. Toimipaikkamyynnissä asiakas tulee myyjän luo ja kenttämyynnissä myyjä menee asiakkaan luo tai lähestyy asiakasta eli on b-to-b- myyntiä. Myyntityötä voidaan tarkastella myyjän pääasiallisen tehtävän näkökulmasta. Onko hän varsinainen myyjä, tilausten vastaanottaja, tuotteen toimittaja tai myynninedistäjä. Heidän kaikkien työnkuvaan kuuluu erilaisia myyntityön muotoja aktiivisena tai passiivisena toimintana. Myyntityö on usein varsinkin b-to b- myynnissä tiimityötä, jossa tarvitaan monenlaisia osajia. Voi olla omia asiakkuustiimejä ja erityisen tärkeää on tehdä yhteistyötä yrityksen markkinointi- ja viestintäosaston kanssa. Myynti ja muu markkinointiviestintä tulee tukea toisiaan ja olla samanlinjaisia. Myyjän tärkein tehtävä on saada toiminnallaan arvoa asiakkaalle niin, että asiakas tekee ostopäätöksen ja on halukas ostamaan uudelleenkin.(Bergström & Leppänen 2015, 371-373)

Palveluiden markkinointi on monimuotoinen prosessi, jossa jokaisen markkinointiin osallistuvan panos on tärkeä. Johdon luoma strategia ja puitteet ovat avainasemassa hyvän ja laadukkaan lopputuloksen toteutumisessa. Myyjän koko persoonalla, käyttäytymisellä, esiintymisellä ja toiminnalla on suuri merkitys myyntiin. Myyjän puheet omasta yrityksestään ja sen tuotteista luovat hyvän tai huonon kuvan yrityksestä. Asiakkaalle on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan palvelun laatua. Todellisuudessa kyseessä on vain yksi laadun ulottuvuus, eli palvelutuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus ovat ohi. (Grönroos 2009, 101)

Positiivisella vuorovaikutuksella on todettu olevan iso merkitys yritysten välisessä palveluliiketoiminnan tuottavuudessa ja tuloksellisuudessa. Positiivinen vuorovaikutus synnyttää positiivisuutta ja laajentavat positiivista ajattelua ja ajatusmalleja. Positiivisuus lisää asiakkaan ja myyjän kykyä ratkaista ongelmia

yhdessä ja kokonaisuuksia nähden. (Ojanen2013, 23) Palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on monia vuorovaikutustilanteita sekä menestyksellisesti että epäonnistuneesti hoidettuja. Asiakkaan muodostamaan käsitykseen saamastaan palvelusta vaikuttavat monet tekijät. Ensinnäkin miten palvelu on saavutettavissa, esimerkiksi pankkiautomaatti, miten palvelutilanteessa käyttäydytään ja kommunikoidaan, esimerkiksi bussikuski, huoltohenkilö. Teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa myös se miten tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan hänelle ja millaiseksi hän kokee prosessin. Toinen laadun ulottuvuus on prosessin toiminnallinen laatu, joka liittyy läheisesti totuuden hetken hoitoon ja palveluntarjoajan toimintaan. Palveluyritys ja sen resurssit, toimintatavat ja prosessit näkyvät asiakkaalle muodostaen yrityksen imagoa. Imago on useimmissa palveluissa tärkeä tekijä ja se voi vaikuttaa laadun kokemukseen monin tavoin. Imagoa voidaan pitää laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2009, 101-102)

Palvelun laadun kokeminen on monimutkainen prosessi. Asiakkaan kokeman tekninen laatu ja prosessin toiminnan laatu ovat edellä kuvatut kaksi laadun perusulottuvuutta. Laadun kokeminen on kuitenkin tätä monimutkaisempi prosessi eikä perustu pelkästään laatu-ulottuvuuksista saatuihin kokemuksiin. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia, eli odotettua laatua. (Grönroos 2009, 105) Seuraavassa kuviossa 4 näkyy miten laadukokemukset liittyvät perinteisiin markkinointitoimiin ja johtavat koettuun palvelun laatuun.



Kuvio 4. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Edellisen sivun kuvio 4 kertoo mistä kaikesta odotettu laatu riippuu. Markkinointiviestintä on suoraan yrityksen valvonnassa mm. mainonta, suoramarkkinointi, myynnin-edistäminen, www-sivustot, nettiviestintä ja myyntikampanjat. Imagoa, suusanallista viestintää ja suhdetoimintaa yritys pystyy valvomaan vain epäsuorasti. Sen millaista kokonaislaatua asiakas kokee saavansa, ei määrää ainoastaan laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus, vaan pikemminkin odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. Palvelun tarjoajan ja markkinoijan ei saa luvata liikoja, etteivät asiakkaan odotukset nouse liian suuriksi ja asiakas kokeekin saavansa heikkoa laatua. Markkinointikampanjoissa varovaisuus on tärkeää, ettei sorruta antamaan lupauksia, joita ei voida pitää ja asiakkaat pettyvät kokemaansa laatuun. Samalla on mahdollisuus yllättää asiakkaat, mikä edistää asiakasuskollisuutta ja uusintaostoalttiutta paljon varmemmin kuin tyydyttäväksi koettu laatu. (Grönroos 2009, 106)

Palvelun kuluttaja havaitsee ensipalvelun ulottuvuuksien laadun samalla tavalla kuin asiakas kokee fyysisen tuotteen ominaisuuksien laadun. Fyysisen tuotteen hankkiva asiakas huomioi ominaisuuksien laadun lisäksi ehkä myös hinnan ja muut vaaditut panostukset päättäessään onko hän tyytyväinen tuotteeseen. Palvelun kuluttaja huomioi palveluprosessin kokonaisuuden ja päättää vasta sitten onko hän joko tyytyväinen tai tyytymätön saamansa palvelun laatuun. Looginen analyysi osoittaa, että palvelun laadun kokemus tapahtuu ensin ja tyytyväisyys ja tyytymättömyys laatuun syntyvät sen jälkeen. (Grönroos 2009, 121)

Asiantuntijaorganisaatioissa, mitä aikuiskoulutuskeskuksetkin osaksi edustavat, myyjän tulisi olla aidosti asiakaslähtöinen ja omata hyvät vuorovaikutustaidot sekä tuntea tuotteet todella hyvin. Hänellä on myyntiosaamista ja hän on tuloksellinen myyntityössään. (Vahvaselkä 2004,13) Hyväksi myyjäksi voi oppia ja taitojaan voi parantaa. Hyvällä myyjällä on myönteinen asenne myymiseen ja hän pitää työstään sekä haluaa oppia jatkuvasti uutta. Käytännössä tuotteet, asiakkaat ja myyntitilanteet ovat hyvin erilaisia ja hyvin erilaiset ihmiset menestyvät myyntityössä. (Bergström & Läppänen 2015, 374) Hyvä neuvo on, että etene askel askeleelta, sytytä asiakkaasi lamppu! (Ojanen 2013, 47) Jälkimarkkinointi on tärkeä osa

kokonaisuutta. Asiakkaat, yritykset ja yhteisöt haluavat kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Halutaan myös nopeaa reagoitua ongelmiin sekä palveluiden jatkuvuutta. Toimiessaan edellä kuvatuilla tavoilla myyjä saa pysyviä asiakassuhteita. Pysyvät asiakassuhteet luovat pohjaa koko toiminnalle ja sen vaikuttavuudelle. Asiakassuhteen pysyvyyteen vaikuttaa moni asia. Yksi sellainen on palvelutarjonta, mitä itse pystytään tarjoamaan. Asiakassuhde ei ole luja ja pitkäikäinen, ellei häntä pystytä palvelemaan jatkossa. (Leppänen 2007, 98 -102)

Osaamisesta on tullut kaikkien tasojen kilpailuetu: yksilö, yritys, koko kansakunta. Asiantuntijaorganisaatiot osaamista myydessään toimivat palvelutilanteessa, jossa tavanomainen tarjottu palvelu ei riitä - ostetaan palveluja ja erikoispalveluja. Palveluita pitää osata muokata asiakkaan tarpeiden mukaan tarjoamalla erilaisia lisä- ja täydennyspalveluita. Pitää pystyä kehittämään ja suunnittelemaan asiakkaiden tarpeisiin ja prosesseihin soveltuva kokonaisvaltainen ratkaisu – yhä enemmän toimitaan markkina- ja asiakaslähtöisesti. Hyvien ja pitkäkestoisten asiakassuhteiden luominen on tärkeää. Myyjän tulee osata luoda kestäviä asiakassuhteita. Hänen tulee perehtyä asiakkaaseen hyvin ennen tapaamista ja luoda luottavainen suhde heti ensi kontaktista lähtien. Hänen tulisi myös kokoajan miettiä palvelua asiakkaalle myydessään mitä hän voisi myydä seuraavaksi. Hänen ei kannata tyhjästä koko varastoaan heti ratkaisuksi vaan kuunnella ensin tarkkaavaisesti asiakasta. Myyjällä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot ja kuuntelun taito. Myyjän pitäisi pystyä saamaan selville asiakkaan toiminta mahdollisimman laajasti, että pystyisi tiedostamaan mitä palveluita asiakas tarvitsee. (Vahvaselkä 2004, 67-68)

Kommunikaatiotaidot, päättäväisyys, motivaatio ja tuotetuntemus ovat myyntihenkilön tärkeimpiä ominaisuuksia. Myyjän tiedot, taidot ja oma motivaatio ovat myyntityön menestymisen keskeisimmät asiat. (Bergström & Leppänen 2015, 375) B-to-B eli yritykseltä yritykselle myynnissä myynti onnistuu, kun myyjä on vakuuttava ja osaa asiansa. Hänen tulee osata hoitaa myynti ja neuvottelutilanteet tuloksellisesti. Myyjäksi ei synnytä vaan olennainen lähtökohta myyjän onnistumiselle on, että hän saa täyden tuen yritykseltään ja sen johdolta. Myyjä on

ehkä tietynlainen persoona ja kaikista ei välttämättä tule hyviä myyjiä. Myyjälle tulee luoda organisaatiossa johdon ja kaikkien tuki ja parhaat työskentelyolosuhteet myydä sekä lisäksi kaikkien organisaatiossa tulee ymmärtää myyntityön merkitys. (Vahvaselkä 2004, 16) Organisaatiossa hyvä myyntikulttuuri tarkoittaa erityisesti myyntitaitojen omaksumista läpi koko organisaation huippuasiantuntijasta toimitusjohtajaan (Laine 2008, 26). Parhaat tulokset toimintaan saadaan panostamalla myyntiin. Myynti on useimmissa organisaatioissa yhä hämmästyttävän jälkeenjäänyttä. Lisäksi yrityksissä ei arvosteta jälkimarkkinointia, tai sitä arvostetaan vähemmän kuin myyntiä. (Karlöf 2004,74)

Asiakassuhteita tulee pitää yllä ja heille tulee olla uutta tarjontaa tarjolla. Asiakkaaseen tulee olla säännöllisin välein yhteydessä ja kysyä kuulumisia ja tarpeita. Tällöin asiakas kokee, että häntä oikeasti kuunnellaan ja palvellaan. Tuotteiden tulee uudistua ja kohdentua asiakkaiden tarpeisiin heiltä saatujen palautteiden perusteella. Näin luodaan pysyviä, uskollisia asiakassuhteita. Ollaan palvelemassa asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Vain asiakkaille kohdennetuilla oikeilla tuotteilla on menestymisen mahdollisuudet ja saadaan myyntiä. On myös osattava kunnioittaa asiakkaan aikaa eikä olla liian usein yhteydessä. Myyjän tulee tuntea asiakkaita niin hyvin, että hän osaisi ennakoida heidän tarpeitaan oikea-aikaisesti. (Grönroos 2009, 58-59)

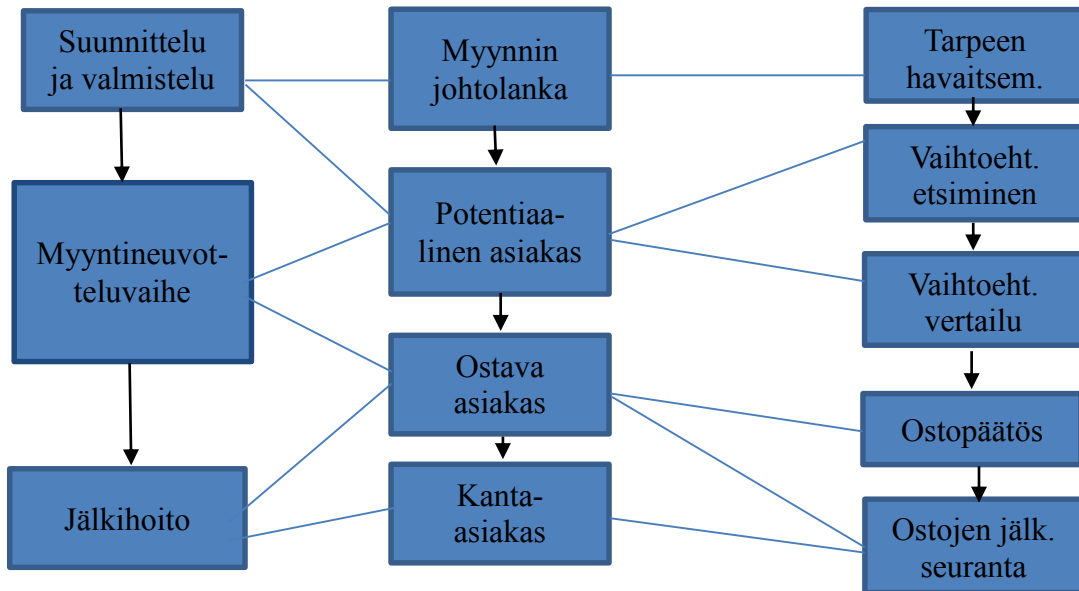
Suhdemarkkinointi perustuu luottamukselliseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. Tietotekniikan keinoin voidaan kerätä paljon tietoa asiakkaasta ja osoittaa, että asiakas tunnetaan ja häntä arvostetaan. Mainoskampanjat ovat nykyisin kalliita ja tehottomia, ellei niitä suunnata asiakkaalle siten, että päästään asiakkaan kanssa dialogiin. Dialogiin pääsyn avuksi on tullut sosiaalinen media ja sen luomat rajattomat markkinointimahdollisuudet. Sosiaalisessa mediassa voidaan vuorovaikutusta saada aikaan luontevasti ja kohdataan asiakkaita nopeasti globaalistikin. Yhdensuuntainen markkinointiviestintä ilman vuorovaikutusta, eli dialogia maksaa liikaa, eikä tuota tuloksia. Asiakkaan kanssa pitää järjestää aina kahdenkeskisiäkin tapaamisia tai päästä nykyaikaisia tietotekniikan keinoja hyödyntäen mahdollisimman lähelle asiakkaita. (Grönroos 2009, 58-59)

2.5 Markkinointi ja myyntiprosessi

Markkinointi ja myynti käsitellään usein eri asiana. Yrityksissä ei välttämättä ole yhteyttä markkinoinnin ja myynnin välillä. Tilanne on pahimmassa tapauksessa se, että myynti tekee myynnin töitä ja markkinointi markkinointia, eivätkä he tee yhteistyötä tai yhteistä rajapintaa ei ole. (Tanni 2014, 32) Myynnin ja markkinoinnin tulee tehdä saumatonta yhteistyötä ja yrityksen strategian tulee pitää sisällään myynnin ja markkinoinnin yhteistyö. Myynnin ja markkinoinnin välillä on usein kuilu, joka tuottaa hallaa yrityksen liiketoiminnalle. Markkinoinnin tulisi tukea myyntiä ja tuottaa aineistoa, joka olisi myynnin työkaluna. Myyntiä ei tue yleismarkkinointi vaan kohdennettu tuotteistettu markkinointi. Myynti ja markkinointi tulee olla kohdennettu oikeille kohderyhmille. Markkinoitavat tuotteet ja palvelut tulee olla kohderyhmälle sopivia. Palveluorganisaation on tärkeää fokusoida palvelu asiakkaalle. Muutoin voi käydä niin, että toiminta fokusoituu ihmisten ja osastojen keskinäiseen kilpailuun. Myyntihenkilöiltä vaaditaan osaamista ja myytävän palvelun hyvää syvällistä tuntemista. Myyntihenkilöstö alkaa helposti palvella johtoa, kun heidän pitäisi osata palvella asiakasta. (Alalääkkölä 1993, 59) Markkinointi ja myynti pitää toimia yhdessä. Markkinointiprosessin ei saa olla vain mainostamista ja brändin rakentamista, vaan sen pitää määritellä vähintäänkin suuntaviivat tekemiselle. Markkinointi ja brändi toimivat taustalla. (Laine 2009, 28)

Myyntiprosessi tulee miettiä sen mukaan mitä myydään. Myyntiprosessi kuvaa myyntitapahtuman vaiheet miten parhaiten saadaan aikaan asiakkaan myönteinen ostopäätös. Myyntiprosesseja on käsitelty useissa kirjoissa ja kaikissa niissä on samoja elementtejä. Myytkö tuotteita, ratkaisuja, palveluita tai jotain muuta niin myynnistä muodostuu prosessi. Sitä voidaan kutsua myös myyntiprojektiksi varsinkin ratkaisumyynnissä. Myyntiprosessin ensimmäisenä vaiheena ja onnistuneen myyntityön edellytyksenä on, että myyjä tutustuu myytäviin tuotteisiin ja/tai palveluihin perusteellisesti ja luo kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen myyntimahdollisuuksista. Yrityksen ja sen prosessien sekä tuotteiden/palveluiden tuntemus auttaa myyjää ennakoimaan, suunnittelemaan ja reagoimaan myyntitilanteissa oikein. Hän pystyy vastaamaan asiakkaan kysymyksiin ja vaatimuksiin

positiivisesti ostajan ostopäätöstä edesauttaen. Myyntiprosessi etenee Liikeideasta → myyntistrategiaan → myyntitaktiikkaan → asiakastyytyvyyteen ja siitä myyntituottoihin. Myyjän myyntiprosessi ja ostajan ostoprosessi nivoutuvat yhteen. Myyntiprosessin toisessa päässä on ostajan näkökulmasta kyse ostoprosessista. Vahvaselkä on kuvannut tätä myyjän myyntiprosessin ja ostajan ostoprosessin liittymistä toisiinsa seuraavan sivun kuvion 5 mukaisesti. (Vahvaselkä 2004, 142 - 143)



Kuvio 5. Myyjän myyntiprosessin ja ostajan ostoprosessin liittymisen toisiinsa (Vahvaselkä 2004, 143)

Kuvion 5 mukaan ostajalla on tarve, josta myynti saa vinkin/johtolangan ja lähtee suunnittelemaan asiakkaan tarpeelle mahdollista vastinetta. Myyntineuvottelussa arvioidaan asiakkaan potentiaalisuus ja mitä, sekä millaista tuotetta asiakas todella haluaa. Etsitään ratkaisuja ja vaihtoehtoja asiakkaan tarpeelle sekä saadaan varmuutta asiakkaan ostoaikeista. Sopivan tuotteen löydyttyä asiakas tekee ostopäätöksen, eli asiakkaasta tulee ostava asiakas. (Vahvaselkä 2004, 143)

Markkinointi ja myynti ovat järjestelmällistä toimintaa tavoitteena asiakkaan myönteinen ostopäätös. Asiakas päättää itse sen mitä hän haluaa, millä hinnalla ja keneltä hän ostaa. Myyntiprosessi täytyy muokata valmiiksi myynnin työkaluksi. Myyntiprosessin oikaisu tai toteuttaminen eri tavalla ei onnistuu. Myyntiprosessin tarkoitus on luoda kestäviä asiakassuhteita. Myynnin panostaminen ensimmäiseen

kauppaan ja kaupan saaminen tulee yleensä kalliiksi, mutta seuraavat kaupat ovat kannattavampia. Hyvä myyjä pyrkii aina miettimään kaupan jälkeistä aikaa ja sitä, mitä hän seuraavaksi myisi kyseiselle asiakkaalle. (Vahvaselkä 2004, 143) Hyvässä myyntitiimissä kehitetään jatkuvasti erilaisia tapoja lisätä myyntiä ja ilahduttaa asiakasta uusilla tavoilla, tuotteilla tai palveluilla (Ojanen 2013, 113). Päätuotteen mukana voidaan tarjota muita tuotteita tai palveluita täydentämään kokonaisuutta ja varmistamaan asiakastyytyvyyttä. Hyvässä tuotetarjonnassa löytyy kokonaisuuksia ja asioita isompina ja pienempinä ratkaisuinasi asiakkaan tarpeisiin. (Ojanen 2013, 101)

Myynti voi olla tuotteiden, palveluiden, erilaisten ratkaisujen ja asiantuntijuuden myyntiä. Myynti koostuu prosessimaisesti etenevistä vaiheista. Myyntitapahtuman voidaan ajatella käsittävän seuraavat vaiheet: suunnittelu- ja valmisteluvaihe, yhteydenotto, itse myyntineuvottelu, kaupan päättäminen ja jälkihoito. (Vahvaselkä 2004, 142) Myyntiprosessia on kuvattu eri lähteissä janamallisina kuvauksina myynnin eri vaiheiden seurattessa toisiaan. Eri maissa tehtyjen palvelun laatua koskevien tutkimusten hyvän laadun osatekijöistä voi kerätä luetteloita. Yksi tällainen luettelo on seuraavan sivun taulukossa 1, jossa on hyvän palvelun seitsemän kriteeriä. Taulukon kriteerit ovat yhdistelmä tehdyistä tutkimuksista ja teoreettisista pohdinnoista. Ne perustuvat vankkoihin empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin sekä käytännön kokemuksiin. Koko prosessin laatu sisältyy näihin kriteereihin. (Grönroos 2009, 121- 122)

Taulukossa 1 ensimmäinen kriteeri ammattimaisuus ja taidot liittyvät lopputulokseen ja ovat siten teknisen laadun ulottuvuuksia.

Taulukko 1. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 121- 122)

1	Ammattimaisuus ja taidot
	Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri)
2	Asenteet ja käyttäytyminen
	Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri)
3	Lähestyttävyys
	Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri)
4	Luotettavuus
	Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri)
5	Palvelun normalisointi
	Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri)
6	Palvelumaisema
	Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri)
7	Maine ja uskottavuus
	Asiakkaat uskovat, että palvelun tarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri)

Neljä seuraavaa kriteeriä ovat asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus sekä luotettavuus ja palvelun normalisointi. Nämä kriteerit liittyvät selvästi myyntiprosessiin ja edustavat siten toiminnallisen laadun ulottuvuutta.

Kuudenneksi kriteeriksi on lisätty Bitnerin, Rustin ja Oliverin ehdottama palvelumaisema, joka on prosessiin liittyvä, toiminnallista laatua kuvaava kriteeri. Seitsemäs kriteeri on suodattava kriteeri, eli maine ja uskottavuus, jotka liittyvät imagoon. Grönroos pitää näitä kriteereitä myös hyödyllisinä johtamisperiaatteina. Kriteereiden tärkeys vaihtelee alan ja asiakkaan mukaan ja siksi se ei ole tyhjentävä. (Grönroos 2009, 121 - 122)

3 AIKUISKOULUTUSTEN MYYNTI

Asiantuntijaorganisaatioissa, mitä aikuiskoulutuskeskuksetkin edustavat, myynti on osa tilaus-toimitusprosessia, joka alkaa asiakkaiden etsimisestä ja tarpeiden selvittämisestä päättyen siihen kun tarpeet on tyydytetty ja asiakastyytyväisyys varmistettu (Vahvaselkä 2004, 133). Koulutusten myynti on asiantuntijaorganisaation asiantuntijamyyntiä. Siinä myydään koulutuspalveluita, jota toteuttavat koulutusasiantuntijat. Koulutuksen sisällön ja sen toteutuksen on täytettävä asiakkaan toiveet ja tarpeet. Koulutusten myynti on osaksi myös ratkaisumyyntiä. Asiakkaalla on tarve kehittää tai päivittää henkilöstönsä osaamista. Asiakas esittää tarpeensa myyjälle, jonka pitää osata ratkaista millainen koulutus, koulutuskokonaisuus tai palvelu parhaiten vastaisi asiakkaan tarpeita. Myyjän pitää perehtyä yritykseen tai kohteeseen minne aikoo myydä tuotteita tai palveluita. (Grönroos 2009, 58)

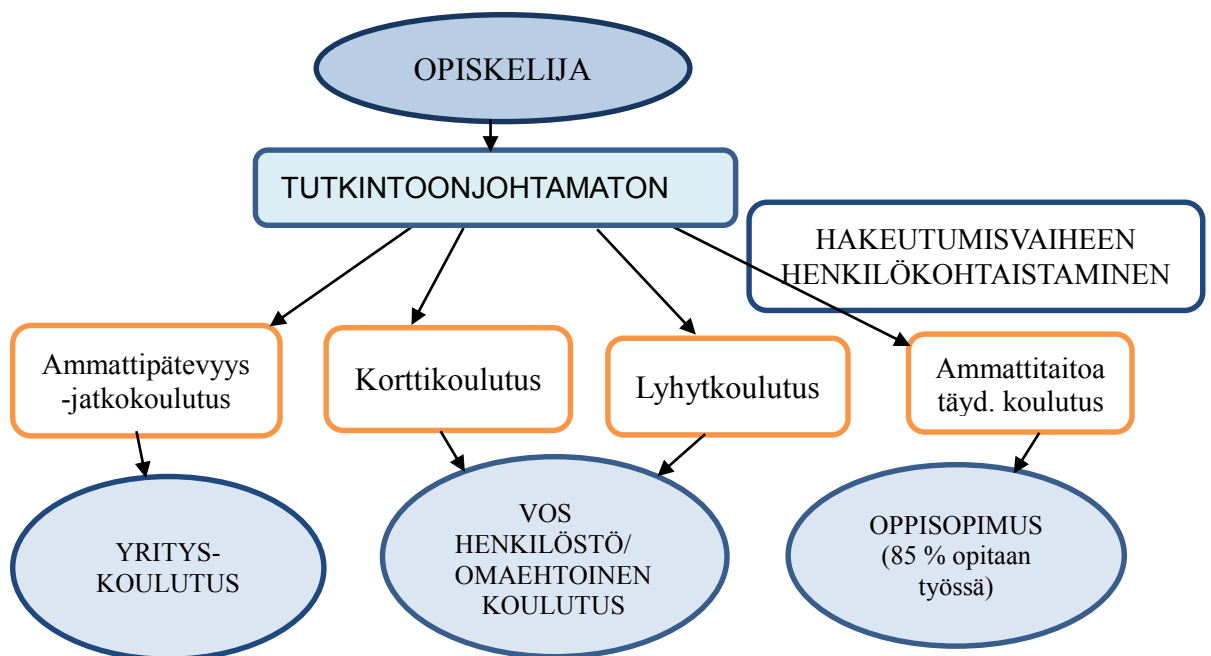
Asiakkaiden tarpeet ovat laajentuneet ja palvelukokonaisuuksien tarjonnassa verkostoituminen muiden tarjoajien kanssa voi olla hedelmällistä. Yritykset, koulutusten tarjoajat, voisivat toimia kumppaneina, kaikkia osapuolia hyödyttävässä suhteessa. Pystyttäisiin palvelemaan asiakasta laajemmin ja isommilla sekä vaikuttavimmilla kokonaisuuksilla eli tarjoomalla. Muodostuisi horisontaalisia ja vertikaalisia kumppanuuksia ja verkostoja, joista löytyisi koulutuksia tai palveluita täydentämään omaa tarjontaa. Vaikka kilpaillaankin keskenään, yhteistyö yhteisten asiakkaiden palvelemiseksi kannattaa. Tämä edellyttää suhdemarkkinoinnin peruspiirrettä, eli verkoston osapuolten luottamusta toisiinsa sekä sitoutumista yhteiseen asiaan. (Grönroos 2009, 58)

3.1 Aikuiskoulutustoiminnan kuvaus ja rahoitus

Aikuiskoulutuskeskuksissa koulutuksia järjestetään monilla eri rahoitusmuodoilla, joita hallinnoivat eri ministeriöt riippuen koulutuksesta ja sen rahoituksesta. Opetus- ja kulttuuriministeriöllä on kokonaisvastuu koulutuksesta ja opiskelijan tarpeisiin ja

osallistumis päätökseen perustuvasta omaehtoisesta aikuiskoulutuksesta. Työvoimapolitiittisen koulutuksen rahoituksesta vastaa Työ- ja elinkeinoministeriö. Työvoimapolitiittisen koulutuksen tavoitteena on edistää työmarkkinoiden toimivuutta ja vähentää työttömyyttä. Henkilöstökoulutuksen tavoitteet ovat yritystaloudellisia ja sen toteutuksesta ja hankinnasta vastaavat yritykset ja yhteisöt pääosin itse. (OPM 2015b)

Opiskelijan hakeutuessa ei tutkintotavoitteiseen koulutukseen eli täydennys- tai lisäkoulutukseen selvitetään alussa onko koulutus hänelle sopiva. Mikä on hänen osaamisensa ja koulutustaustansa sekä tarpeensa. Seuraavassa kaaviokuvassa 6 havainnollistetaan hakeutumisvaiheen prosessia JAKKin perehdytysaineiston pohjalta. (JAKK 2009)



Kuvio 6. Hakeutumisvaiheen prosessi ja rahoitusvaihtoehdot ei tutkintotavoitteisessa koulutuksessa (JAKK 2009)

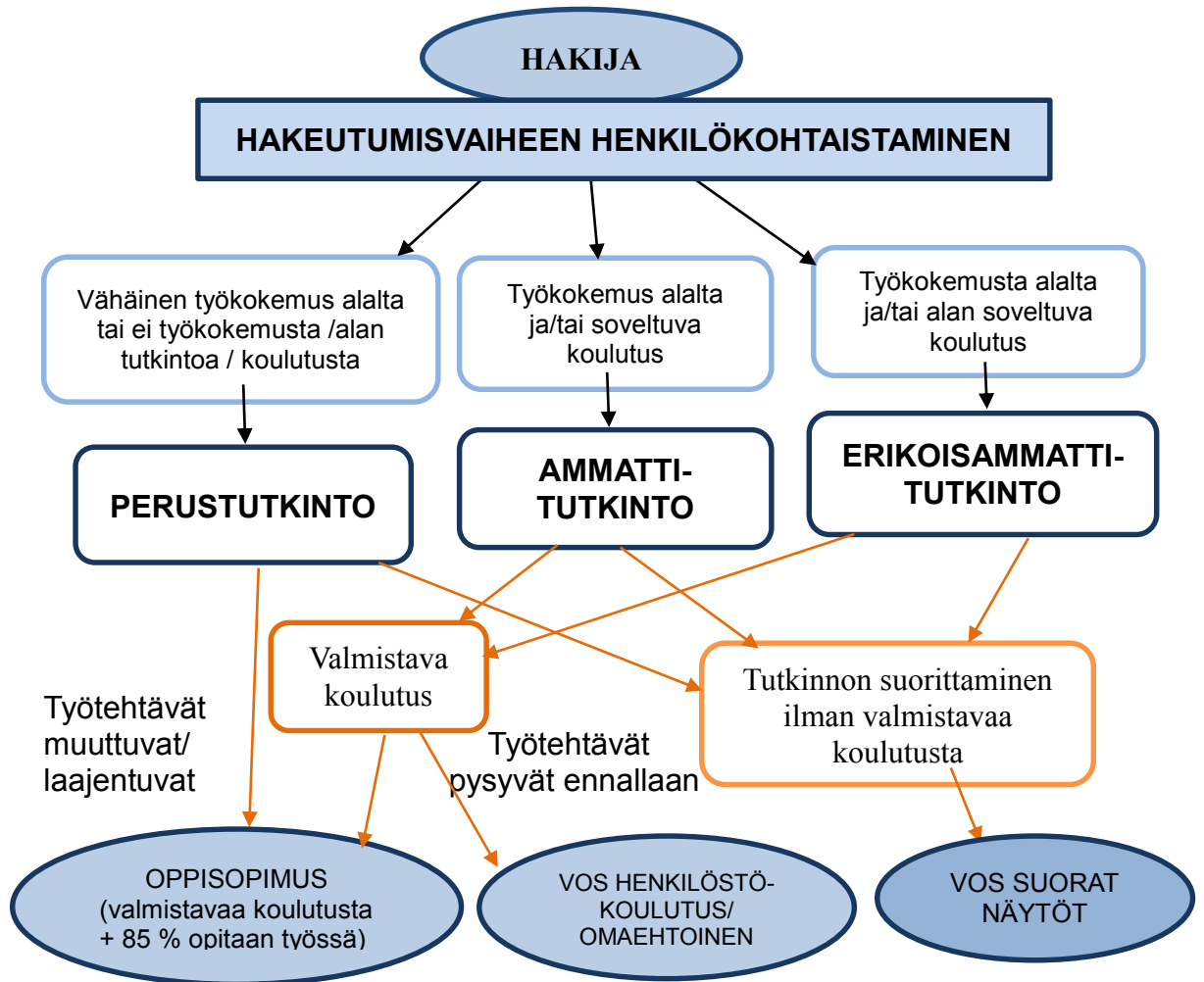
Kuviossa 6 kuvataan tutkintoon johtamattoman koulutuksen hakeutumisvaihetta. Hakeutumisvaiheessa selvitetään millaista koulutusta henkilö tarvitsee työssään, jota hän tekee, tai johon hän on hakeutumassa. Lisäksi selvitetään yrityksen tavoitteet ja tarpeet koulutukselle. Samalla selvitetään millainen rahoitus olisi hänelle oikea, ellei hänellä ole jo rahoitus selvillä. Tällainen koulutus toteutetaan usein yrityksen tai yksilön tarpeiden pohjalta esim. korttikoulutukset. (JAKK 2009)

Opiskelijan hakeutuessa tutkintotavoitteiseen koulutukseen hänelle tehdään ammatillista aikuiskoulutusta säätelevien lakien ja asetusten mukainen henkilökohtaistaminen. Henkilökohtaistaminen tarkoittaa näyttötutkintoon hakeutuvan tutkinnon suorittajan ja valmistavaan koulutukseen osallistuvan opiskelijan ohjaus-, neuvonta- ja tukitoimien asiakaslähtöistä suunnittelua ja toteutusta. Henkilökohtaistamisessa on kolme vaihetta: 1) näyttötutkintoon ja siihen valmistavaan koulutukseen hakeutuminen, 2) tutkinnon suorittaminen ja 3) tarvittavan ammattitaidon hankkiminen. Se on prosessi, joka etenee läpi tutkinnon ja mahdollisen koulutuksen ja se pitää dokumentoida.

Hakeutumisvaiheessa selvitetään hakeutujan aiemmin hankkima ja osoittama osaaminen hakeutujan esittämien asiakirjojen ja muun hakeutujan antaman selvityksen perusteella ja arvioidaan yhdessä hakeutujan kanssa hänelle soveltuva tutkinto. Mikäli todetaan, että tutkinto ei ole oikea, ohjataan hakeutuja oikeaan tutkintoon oman tai toisen oppilaitokseen tarjoamissa tutkinnoissa. Jos hakeutuja on suorittanut voimassa olevien ammatillisen perus-, ammatti- tai erikoisammattitutkinnon perusteiden mukaisia tutkinnon osia, jotka voidaan liittää osaksi suoritettavaa tutkintoa siten kuin tutkinnon perusteissa määrätään. Lisäksi, jos hakeutujalla on muita suorituksia kuin edellä mainittuja, toimitetaan niistä tieto arvioijille. Arvioijat arvioivat niiden vastaavuuden suoritettavan tutkinnon perusteisiin sekä ajantasaisuuden ja esittävät tunnustettavaksi tutkintotoimikunnalle miltä osin ne vastaavat suoritettavan tutkinnon osia. (OPH 2015 a, 26-7)

Tutkintotavoitteisesta koulutusta ovat perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnon suorittamiseen valmistava koulutus. Ammatillisessa perustutkinnossa osoitetaan laaja-alaiset ammatilliset perusvalmiudet alan eri tehtävissä sekä erikoistuneempi osaaminen ja työelämän edellyttämä ammattitaito vähintään yhdellä osa-alueella. Ammatillisen perustutkinnon voi suorittaa myös ammatillisena peruskoulutuksena. Ammattitutkinnossa osoitetaan työelämän tarpeiden mukaisesti kohdennettua ammattiosaamista, joka on perustutkintoa syvempää tai kohdistuu rajatumpiin työtehtäviin. Erikoisammattitutkinnossa osoitetaan työelämän tarpeiden mukaisesti kohdennettua ammattiosaamista, joka on syvällistä ammatinhallintaa tai monialaista osaamista. (OPH 2015 a, 14)

Hakeutumisvaiheessa katsotaan myös minkä rahoitusvaihtoehdon hakija on valinnut tai mikä hänelle parhaiten soveltuu. Seuraava kuvio 7 kuvaa hakeutumisvaiheen henkilökohtaistamista tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Alussa kartoitetaan oppilaan osaamisen taso suhteessa eri tutkintotasoihin ja niiden vaatimuksiin.



Kuvio 7. Hakeutumisvaiheen prosessi ja rahoitusvaihtoehdot tutkintotavoitteisessa koulutuksessa (JAKK 2009)

Kun opiskelija hakeutuu koulutukseen, selvitetään hänen osaaminen ja koulutus. Millaista työkokemusta hänellä on ja miten pitkälti? Mitä muuta osaamista hänellä on harrastusten tai muun kautta hankittuna? Opiskelijan esittämien dokumenttien eli todistusten perusteella katsotaan täyttävätkö niiden sisällöt jonkun tutkinnon osan ja voisiko osaamisen siltä osin esittää tunnustettavaksi tutkintotoimikunnalle. Ellei hakijalla ole todistuksia esittää osaamisestaan, voidaan hänet ohjata suoraan näyttöön sellaisilta osa-alueilta, joissa hänellä on osaamista, vaikkapa pitkä työkokemus alalla. Sen jälkeen selvitetään onko osaaminen niin laajaa, että sen

voisi osoittaa niin sanotulla suoralla näytöllä, vai tarvitaanko sen suorittamiseen lisäkoulutusta. Tehdään henkilökohtainen tutkinnonsuoritus suunnitelma ja mahdollinen valmistavan koulutuksen suunnitelma. (JAKK 2009)

3.2 Aikuiskoulutustoiminta rahoituksen mukaan

Aikuiskoulutustoimintaan rahoitetaan eri lähteistä: mm. työministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön ja EU-projektirahoituksina sekä yksityisenä niin sanottuna kovana rahana. Aikuiskoulutusta järjestävät kunnat, kuntayhtymät, sekä yksityiset yhteisöt kuten säätiöt, yhdistykset, yritykset sekä valtio. Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää luvan oppilaitoksen perustamiseen sekä hyväksyy oppilaitoksen valtiosuuden piiriin koulutustarpeen perusteella. (OPM 2015a)

Valtiosuusjärjestelmästä rahoitettavan koulutuksen valtiosuus päätökset tekee Opetus- ja kulttuuriministeriö. Ministeriö voi jakaa myös valtiovastuuja. Aikuiskoulutuksen muu rahoitus koostuu kuntien rahoitusosuudesta ja ylläpitäjän omasta rahoituksesta sekä kurssi- ja opiskelijamaksuista. Omaehtoista aikuiskoulutusta rahoitetaan pääosin valtiosuusjärjestelmän kautta ja opiskelijalta perittävillä kurssimaksuilla. (OPM 2015a)

3.2.1 Työvoimapolitiittinen koulutus

Työvoimapolitiittinen aikuiskoulutus on työikäisen väestön pääasiassa ammatillista koulutusta. Tavoitteena on parantaa henkilön mahdollisuuksia pysyä työmarkkinoilla tai päästä takaisin työhön. Koulutus on suunniteltu ensisijaisesti työttömille ja työttömyysuhan alaisille 20 vuotta täyttäneille henkilöille. Iso osa koulutuksista on ammatilliseen tutkintoon (perus-, ammatti- tai erikoisammattitutkinto) tai tutkinnon osaan johtavaa. Koulutus voi olla myös valmentavaa koulutusta, esimerkiksi jollekin ammattialalle ohjaavaa ja työnhakuvalmiuksia parantavaa koulutusta. (OPM 2015b)

Koulutus on opiskelijalle maksutonta. Koulutuksen tukimuodot ovat koulutus- tai työmarkkinatuki sekä ylläpito- ja majoituskorvaus. Työvoimapolitiittiseen koulutukseen hakeudutaan Työ ja Elinkeino (TE) -toimiston kautta, koulutus-hakemuksen voi jättää myös sähköisesti. Koulutussopimus tehdään koulutuksen järjestäjän ja Elinkeino Liikenne ja Ympäristö (ELY)-keskuksen tai TE-toimiston kanssa. Koulutuksen toteuttamisessa yhteistyökumppanina on paikallinen TE-toimisto. Työvoimakoulutus rahoitetaan hankintatoimintana, jossa ELY virastot (TE-keskukset) ostavat koulutusta suoraan koulutuksen järjestäjiltä. Huomattava osa työhallinnon näin rahoittamasta koulutuksesta on näyttötutkintoon valmistavaa koulutusta. (OPM 2015b) ELY-keskukset tai TE-toimistot hankkivat kilpailutuksena Hilma-järjestelmässä koulutuksia pääasiassa aloille, joilla on työvoiman tarvetta kyseisellä alueella. Hilma on julkisten hankintojen kilpailutusjärjestelmä. (TEM 2015)

3.2.2 Yhteishankintakoulutus (Muutos-, Täsmä- ja Rekrykoulutus)

Työministeriön rahoittamana järjestetään myös yhteishankintakoulutusta pk-yrityksille. Yhteishankintakoulutuksen rahoitus on harkinnanvaraista ja siinä on yrityksellä oma osuus rahoituksesta. (OPM 2015a) Yhteishankintakoulutus on pk-yrityksille räätälöityä koulutus- ja kehittämistoimintaa, jonka yritys, työhallinto ja koulutuksen järjestäjä suunnittelevat ja toteuttavat yhdessä. Koulutuksessa on kolme erilaista rahoitusmuotoa pk-yritysten eri tilanteisiin soveltaen. (TE-palvelut 2015)

Yhteishankintakoulutus on sopiva rahoitusmuoto, kun yritys on muutostilanteessa, esimerkiksi henkilöstöä ollaan vähentämässä tai toimintaa lopettamassa taloudellisista ja tuotannollisista syistä. Tällöin kyseeseen tulee yhteishankinnan muutoskoulutus, jossa työnantajan maksuosuus on 20 % hankintasopimuksen mukaisesta arvonlisäverottomasta kokonaishinnasta. Kun yritys tarvitsee uutta työvoimaa, voidaan järjestää rekrykoulutusta. Rekrykoulutuksen kustannuksista työnantaja maksaa 30 % ja elinkeinohallinnan hankintayksikkö maksaa 70 % koulutuspalvelun myyjän tarjouksen ja hankintasopimuksen mukaisesta arvonlisäverottomasta hinnasta. Täsmäkoulutusta voidaan järjestää esimerkiksi

henkilöstön osaamisen päivitykseen, yrityksen kilpailukyvyn parantamiseen tai kansainvälistymiseen liittyen. Täsmäkoulutuksessa yrityksen maksuosuus määräytyy yrityksen koon mukaan porrastaen 30:stä 50 prosenttiin. Yrityksessä voidaan järjestää sekä rekry- että täsmäkoulutusta yhtä aikaa, mutta rahoitus menee yllä olevan mukaan. Koulutukseen osallistuva voi olla työtön tai työssä oleva. (TE-palvelut 2015)

3.2.3 Oppisopimus

Oppisopimuskoulutus on ammatillista perus- tai lisäkoulutusta, joka järjestetään pääasiassa työpaikalla. Oppisopimus on opiskelijan ja työnantajan välinen määräaikainen työsopimus. Oppisopimuskoulutuksessa opiskelun pääpaino on työssä oppimisessa. Oppisopimuksen edellytyksenä on, että työnantaja ja koulutuksen järjestäjä ovat sopineet koulutuksesta määrättyllä tavalla. (OPH 2015 b, 32)

Työnantaja saa oppisopimusajalta tapauskohtaisesti sovittavan koulutuskorvauksen sekä mahdollisesti työvoimatoimiston maksaman palkkatuen. Oppisopimustoimisto on muun muassa mukana oppisopimuskoulutuksen suunnittelussa yrityksen ja teoriaopetuksen järjestävän oppilaitoksen kanssa. Oppisopimustoimisto pyytää tarjoukset ja ostaa teoriaopinnot alan oppilaitokselta/-laitoksilta ja laatii oppisopimuksen yhdessä opiskelijan ja työnantaja kanssa sekä laatii koulutuksen budjetin. Oppisopimustoimiston kanssa valittu kouluttaja tekee yhteistyössä opiskelijan henkilökohtaistamisen, jossa selviää koko koulutuksen eli teoriaopintojen sekä työssäoppimisen sisältö. Oppisopimustoimisto seuraa koulutuksen etenemistä, vastaa työssä oppimisen ohjauksesta ja työpaikkakäynneistä. (OPM 2015b)

3.2.4 Valtionosuusrahoitus (VOS)

OPH rahoittaa aikuisille tarkoitettua ammatillista lisä- tai täydennyskoulutusta koulutusorganisaatiolle, jolla on voimassa oleva koulutuksen järjestämislupa. OPH tekee koulutuksen järjestäjäkohtaisen VOS-rahoituspäätöksen vuosittain. Koulutus voi olla ammatti- tai erikoisammattitutkintoon valmistavaa tai vapaatavoitteista. VOS-koulutuksessa opiskelija tai yritys maksaa omarahoitusosuuden koulutuksesta ja loppu koulutuksen kustannuksista katetaan VOS-rahoituksella eri aloille olevan rahoitustaulukon mukaan. Tässä taulukossa esimerkiksi tekniikan ja liikenteen alan koulutuksiin on ohjattu isompi rahoitus, koska koulutus niille aloille järjestettäessä on kalliimpaa kuin palvelualoille järjestettäessä. (OPM 2015b)

3.2.5 Projektit

Kouluttamisen ohella JAKKissa toteutetaan erilaisia projekteja, joiden rahoitus haetaan eri EU-hankerahoituslähteistä (esim. ESR, EAKR, OPH, Leonardo, NordPlus). Euroopan sosiaalirahoituksella (ESR) toteutettaviin hankkeisiin sisältyi usein määrätylle kohderyhmälle tarkoitettua lyhytkestoista koulutusta. Koulutus liittyi hankkeiden tavoitteisiin ja osatavoitteisiin sen kohderyhmille. Vuosien 2001 - 2009 välisenä aikana JAKKissa on toteutettu yli sata erilaista projektia yhteistyössä yritysten, tutkimus- ja koulutuslaitosten kanssa myös kansainvälisesti. Lisäksi JAKK on toiminut asiantuntijana lukuisissa Tykes-projekteissa. JAKKin projektit nidotaan jo suunnitteluvaiheessa toimimaan JAKKin toiminnallisten, hallinnollisten ja taloudellisten suuntaviivojen mukaisesti. Projekteille nimetään henkilö, jonka vastuulla projektin toteutuminen on. (JAKK 2015)

3.3 Aikuiskoulutusta ohjaavat lait ja asetukset

Laki (631/1998) ammatillisesta aikuiskoulutuksesta muutettu lailla (788/2014) ohjaa aikuiskoulutuksen toteuttamista. Laessa säädetään tutkintotavoitteisten ja muiden

aikuiskoulutusten järjestämisessä. Ammatillisen aikuiskoulutuksen tarkoituksena on ylläpitää ja kohottaa väestön ammatillista osaamista, antaa opiskelijoille valmiuksia yrittäjyyteen, kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin sekä edistää työllisyyttä ja tukea elinikäistä oppimista. Lisäksi valtioneuvoston asetus (794/2015), joka astui voimaan elokuun alusta 2015, säättää ammatilliseen aikuiskoulutukseen liittyvästä henkilökohtaistamisesta. (Finlex 2015)

Valtioneuvoston asetuksessa ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (812/1998) ja asetuksessa ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annetun asetuksen muuttamisesta (800/2014) ja (330/2015) säädetään muun muassa seuraavaa: alat joille aikuiskoulutusta järjestetään ja rahoitetaan, tutkintotoimikuntien asettamisesta, kokoonpanosta ja päätöksenteosta, näyttötutkintojen järjestämissopimuksista, todistuksista ja arvioinneista sekä oppisopimuskoulutuksesta (Finlex 2015).

3.3.1 Koulutusten markkinointi ja myynti

Koulutuksesta tiedottamisesta on kerrottu laissa (952/2011) ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annetun lain muuttamisesta: Koulutuksen järjestäjän tulee huolehtia siitä, että koulutusta ja koulutukseen hakeutumista koskevaa tietoa on yleisesti saatavilla. Koulutuksesta tiedottamisesta säädetään tarvittaessa tarkemmin opetusministeriön asetuksella. Mitä tässä pykälässä säädetään, ei koske henkilöstökoulutusta.(Finlex 2015) Koulutusten markkinointi ja myynti on koulutuspalveluiden myyntiä. Myytävään tuotteeseen voidaan sisällyttää palveluja, jotka asiakas päättää laadun ja laatukriteerien suhteen (Leppänen 2007, 9). Pääoman ja elintason nousun myötä yritysten on erotuttava joukosta ja tarjottava jotain sellaista ylimääräistä kokemusta tai mielihyvää, jota ei voi kopioida hetkessä. Kun perusasiat ovat kunnossa, yritys voisi tarjota jotain bonusta asiakkailleen mielihyvän muodossa. Todellinen erottuvuus puitteiltaan samanlaisten organisaatioiden välillä saadaan aikaan vain hyvällä johtamisella ja siitä seuraavalla palvelun laadulla. (Hiltunen 2014, 21)

Koulutusten myynti on toimintaa, johon useimmiten osallistuu koko tiimi ja myyntiprosessi voi kestää pitkään ennen kauppojen syntymistä. Myyjä on lähinnä ratkaisujen myyjä. Hän ei kuitenkaan menesty yksin luotettavana myyjänä, vaan ratkaisujen myynti on joukkue toimintaa, mikä muodostuu tiimin/organisaation yksilöiden suorituksista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, eli kustannustehokkaan kaupan voittamiseksi. (Roune & Joki-Korpela 2008, 21)

Myytävät tuotteet ja palvelut tulee olla sellaisia, mistä voi rakentaa asiakkaalle hänen tarpeisiinsa soveltuvat yritystoimintaan lisäarvoa tuovat kokonaisuudet. Myyntityön tavoitteena on oikeiden kohderyhmien tavoittaminen, tyytyväiset asiakkaat, pitkäaikaiset asiakassuhteet, toistuvat kaupat ja hyvät suositukset asiakkaalta toiselle. Tässä on kyse myös Win – Win tavoitteesta, jossa sekä asiakas, että myyjä ovat tyytyväisiä. (Leppänen 2007, 9)

3.3.2 Asiakkaiden tarpeiden havainnointi

Koulutustuotteet myydään yritykselle tai yhteisölle suunnitellen ja rakentaen ne heidän tarpeidensa mukaan. Asiakslähtöinen yritys pyrkii saavuttamaan tavoitetilan ottamalla kohderyhmän tarpeet huomioon jo suunnitellessaan omaperäistä tuotetta ja palvelua. (Leppänen 2007, 23)

Palvelun laatu = prosessin laatu + lopputuloksen laatu (Leppänen 2007, 138).

Koulutuspalvelun laatuun vaikuttaa koko prosessi koulutuksen myynnistä sen toteuttamiseen ja lopputuloksen saavuttamiseen. Olkoon lopputulos sitten tutkintojen suorittamista tai koulutuksen vaikuttavuuden arviointia niin siihen vaikuttaa koko prosessi. Koulutusten myynnissä kokonaisvaltainen palveluiden markkinoiden malli ottaa huomioon asiakkaat, prosessit ja henkilöstön. Suomalainen koulutus on arvostettua maailman laajuisesti. Koulutus pitää pystyä pitämään laadukkaana oppilaitoksen toimintoja jatkuvasti kehittämällä ja tehostamalla. Kehittäminen on nykyisin jatkuvaa toimintaa eläen arjessa mukana joka sektorilla. Koko organisaation pitää olla tekemässä parempaa ja tehokasta ympäröivää yhteiskuntaa ja työelämää palvelevaa koulutusta. Yritykset odottavat,

että koulutustuotteet tarjoavat heille konkreettisesti jotain uutta ja heitä kehittävä. Koulutustuotteet kaipaavat kehittämistä ja uudistamista yritysten tarpeisiin. Yritykset haluavat kokonaisvaltaista palvelua tehokkaasti toteutettuna. Muutostarve syntyy pyrittäessä yrityksen nykytilasta tavoitetilaan. (Leppänen 2007, 22)

4 JAKK

Aikuiskoulutuksen merkitys elinikäisessä oppimisessa on tärkeä. JAKK määritteli strategiassaan itsensä yritysten kehittämisorganisaatoksi ja kehittämiskumppaniksi. Linjauksissa pyrittiin löytämään kaikki ne kehittämisen ja kouluttamisen välineet, millä pystyttäisiin tekemään tätä työtä. (Käkelä 2009, 7)

4.1 Historiaa

JAKK on vuonna 1959 perustettu koulutuskeskus Jalasjärvellä (Käkelä 2009, 12). Silloin nimi oli Jalasjärven kurssikeskus. 90-luvun alussa kurssikeskukset muuttuivat Aikuiskoulutuskeskuksiksi ja nimeksi tuli Jalasjärven Aikuiskoulutuskeskus, joka muuttui JAKK liikelaitokseksi 2007. JAKK liikelaitos on 100 prosenttisesti kunnan omistama liikelaitos. Se on ollut aina merkittävä ja tunnettu kuljetus- ja autopuolen kouluttaja. (Käkelä 2009, 85) JAKK valitsi monista muista aikuiskouluttajista poikkeavan strategian vuonna 2000 ja asetti tavoitteekseen olla muita kouluttajia yritysälähtöisempi valtakunnallinen ja toimialakohtainen kouluttaja. Tavoitteena oli olla Suomen merkittävin logistiikka-alan kouluttaja ja tämä edellytti valtakunnallisen toimipaikkaverkoston luomista. Kiinteitä toimipaikkoja oli laajimmillaan kymmenellä eri paikkakunnalla. JAKK kehittyi näin vuodesta 2000 lähtien merkittäväksi valtakunnalliseksi Aikuiskoulutuskeskukseksi. Henkilökuntaa oli 2009 noin 290. (Rauhala 2014, 9-10)

4.2 Muutos JAKKin toiminnassa 2010 kohti supistumista

JAKKin hyvään vauhtiin päässyt kehitys loppui vuonna 2010, kun JAKKia kohtaan nousi Opetusministeriön syytteet oppisopimuskoulutusten toteutuksista ja päätös oppisopimuskoulutuksen rahoitusten takaisinperinnästä. Jalasjärven kunnasta tuli kriisikunta. Ensimmäinen kirjallinen neuvotteluesitys yhteistoimintamenettelyä koskien tuli keväällä 2010 kunnanjohtaja Juntuselta Jalasjärven kunnasta. Tämän jälkeen JAKKia on koskenut useammat yhteistoimintaneuvottelut ja JAKKin toiminta on jatkunut kokoajan supistuen ja epävarmuudessa. Lopuksi nyt JAKKia koskee

liikkeenluovutusasia yhdistyttäessä SEDU Aikuiskoulutuksen kanssa vuoden 2016 alusta. (JAKK 2015)

Maaliskuun 2013 alussa muodostettiin Jalasjärven kunta/JAKK liikelaitoksen oheen osakeyhtiö JAKK Koulutus Oy arvonlisäverovelvollisuuden toteutumisen vuoksi. JAKK Koulutus Oy toteuttaa markkinaehtoista arvonlisäverovelvollista koulutusta. Lisäksi perustettiin JAKK Opetus Oy, jonka tarkoituksena on ottaa hoitaakseen järjestämislupaperusteinen opetushallinnon rahoittama koulutus. JAKK Opetus Oy:stä luovuttiin, kun varmistui, ettei arvonlisävelvollisuus edellytä kahta eri yhtiötä hoitamaan toimintaa. Jalasjärven kunta omistaa 100 %:sti uuden osakeyhtiön osakkeet. (Rauhala 2014, 8)

4.3 Koulutustoiminnan muutos Suomessa

Julkistalouden sopeuttamistoimet sekä rahoitusperusteiden uudistaminen ovat merkittävä ammatillisen aikuiskoulutukseen ja sen järjestäjien organisoitumisrakenteeseen vaikuttava tekijä. Valtioneuvoston marraskuussa 2013 hyväksymä rakenneohjelma sisältää toisen asteen ammatilliseen koulutukseen huomattavat noin 195 miljoonan euron suuriset leikkaukset. Yksikköhintoja on pienennetty jo vuosina 2012 - 2013 ja indeksikorotukset on jäädytetty sekä oppisopimuskoulutuksen rahoitusta on vähennetty. (Rauhala 2014, 7)

Vuonna 2009 ja 2010 tuli valtiolta lisää rahaa niin sanotun elvytyslisäyksen muodossa lisäkoulutukseen oppisopimuskoulutuksessa. Lisäkoulutus on perustutkinnon jälkeen jatkuvaa koulutusta, eli ammatillista täydennyskoulutusta. Tähän kuuluu tutkintotavoitteisista koulutuksista ammatti- ja erikoisammattitutkintoon johtava koulutus. Elvytyksellä lisättiin opiskelijapaikkoja väliaikaisesti 1900 kappaletta koko Suomeen. 12.6.2012 tuli päivastainen tieto. Valtion talouden säästöohjelmaan liittyen koulutuksista vähennetään. Tällä kirjeellä ammatillisesta lisäkoulutuksesta vähennetään vuonna 2013 15,5 miljoonaa ja vuodesta 2014 lukien 22,5 miljoonaa. Koulutuspaikkoja vähenee vuonna 2013 kaikkiaan 5900 opiskelijapaikkaa koko maassa. Vähennys oli osalla oppilaitoksia 20 % ja osalla 26 %.

Oheisessa taulukossa opiskelijamäärät / vuosi JAKKin oppisopimuskoulutuksessa. Lähteenä OPH:n opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmän raportit. (OPH 2015c)

Taulukko 2. Oppisopimusmäärät JAKKissa vuosina 2008 - 2014(OPH 2015a)

Koulutus/vuosi	2008	2010	2011	2012	2013	2014
Ammatillinen peruskoulutus	2676	881	95	16	27	27
Ammatillinen lisäkoulutus	186	145	70	12	34	31

Taulukosta näkee miten oppisopimus- sekä työvoimapolitiittisista koulutuksista on vähennetty rahoitusta vuoden 2010 jälkeen ja se näkyy JAKKin toiminnassa, kuten muillakin aikuiskoulutusten järjestäjillä. JAKKin oman oppisopimuskoulutuksen määrässä tapahtui romahdus Opetusministeriön tarkastuspäätösten jälkeen vuonna 2010. (OPH 2015c)

JAKKin henkilöstömäärä on supistunut tämän hetkiseen vähän yli viiteen kymmeneen. JAKK on käynyt läpi useammat yhteistoimintaneuvottelut. Henkilöstöä on irtisanottu ja osa toiminnoista on ulkoistettu. Kiinteistötoimi, puhtaanapito ja kirjanpito sekä palkanmaksu on ulkoistettu Jalasjärven kunnalle. Ravintola ja hotellitoiminnot hoitaa yksityinen ulkopuolinen yritys. (JAKK 2015)

4.4 Yhdistymisselvitys ja liittyminen Sedu Aikuiskoulutukseen

Jalasjärven kunnan jouduttua kriisikunnaksi alkoi Jalasjärven kuntaa koskeva kuntaselvitystyö ja sen myötä oma tulevaisuutemme kyseenalaistui. Osana valtiovarainministeriön toimeksiantoa alkoi vuonna 2012 selvitys JAKK:n toimintojen yhdistämisestä Seinäjoen koulutuskuntayhtymään. Yhdistymisselvitys valmistui helmikuun lopussa 2014 ja sen perusteella mahdollinen yhdistyminen tapahtuu vuoden 2016 alusta riippuen kuntaliitospäätöksestä ja opetusluvistamme. Yhdistymisselvityksessä todetaan JAKKin koulutustoiminnan eroavuus Sedu Aikuiskoulutuksen koulutustoiminnasta. JAKKin koulutustoiminta ja SEDU Aikuiskoulutuksen koulutustoiminta kohdistuvat pääasiassa eri aloille. JAKK on

kuljetus- ja logistiikka- sekä maarakennus- ja talonrakennusalan valtakunnallinen kouluttaja, jonka toimipaikkoja on Jalasjärven lisäksi kuudella paikkakunnalla. Sedu Aikuiskoulutus on maakunnallinen aikuiskouluttaja, joka on profiloitunut viidelle toimialalle. (Rauhala 2014)

Kesäkuussa 2014 JAKKin virkaatekevä johtaja tiedotti, että Jalasjärven kunta ja Seinäjoen koulutuskuntayhtymä ovat solmineet kesäkuun 16. päivä aiesopimuksen Jalasjärven kunnan omistaman JAKK liikelaitoksen ja JAKK Koulutus Oy:n koulutustoimintojen yhdistämisestä Seinäjoen koulutuskuntayhtymään 1.1.2016 lukien. Lopullisen päätöksen yhdistymisestä tekevät Jalasjärven kunnanvaltuusto ja Seinäjoen koulutuskuntayhtymän hallitus kevään 2015 aikana. Yhdistymistä aloitettiin suunnittelemaan Jalasjärven kunnan sekä JAKKin johtokunnan ja Seinäjoen koulutuskuntayhtymän kanssa. Syksy 2014 kului odotuksessa tulevasta. Loppusyksystä tiedotettiin JAKKin henkilöstölle, että Sedu Aikuiskoulutuksen rehtori tulee vuoden 2015 alusta osa-aikaisesti toimimaan myös JAKKin johtajana ja valmistelemaan tulevaa vuoden 2016 alusta tapahtuvaa yhdistymistä. (JAKK 2015)

5 CRM JA ASIAKUUKSIEN HALLINTA

Asiakkuuksienhallinnan järjestelmällisyys auttaa yritystä parempaan palveluun ja asiakassuhteiden hoitoon. Aiemmin jo todettiin, että tietotekniikkaa hyödyntämällä voidaan osoittaa asiakkaalle, että hänet tunnetaan ja häntä arvostetaan. Jos halutaan noudattaa suhdestrategiaa, on tunnettava asiakkaat hyvin ja muodostettava asiakastiedoista koostuva tietokanta. Tietokantaan talletetaan tärkeät tiedot asiakkaista, heidän yhteyshenkilöistä, alasta, ostetuista palveluista ja osto-mahdollisuuksista sekä yhteydenpidosta asiakkaaseen. Tällöin kuka vain yrityksestä esimerkiksi puhelimeen vastatessaan voi palvella asiakasta vuorovaikutustilanteessa suhdekeskeisesti. Lisäksi hyvä tietokanta auttaa ristiinmyynnissä ja uusien tuotteiden tarjoamisessa. Asiakastietokantoja voi käyttää myös muissa markkinointitoiminnoissa, kuten asiakaskannan segmentoinnissa, markkinointitoimenpiteiden mukauttamisessa, asiakasprofiilien laadinnassa, tukipalveluissa ja mahdollisten ostajien määrittämisessä. Käytettävän asiakastietokannan on hyvä sisältää tietoa myös kannattavuudesta kyseisen asiakkaan palveluiden ostoissa. (Grönroos 2009, 59)

Menestyksellinen asiakkaiden hallinta tarvitsee huolella mietityt toimintatavat, niiden noudattamisen ja toimintaa helpottavan CRM-järjestelmän. CRM, Customer relationship management – järjestelmä on kehitetty asiakkuuksien hallintaan myynnille. JAKKissa otettiin CRM-järjestelmä käyttöön vuonna 2006 myynnissä. JAKKin asiakkuuden hallinnassa oli CRM:n lisäksi olemassa toimintaohjeet asiakaskohtaamisiin ja segmentointiin. CRM järjestelmään kirjataan välittömästi kaikki oleellinen tieto asiakkaan kanssa keskusteluista, sovitusta ja tehdyistä toimenpiteistä. Tyypillisiä toimenpiteitä ovat puhelut, sähköpostit, tehtävät, faksit, kirjeet, markkinointikampanjat ja niiden palautteet, tapaamiset ja palvelutapahtumat, liidit, myyntimahdollisuudet, tarjoukset, tilaukset ja laskut. (JAKK 2006)

Perustettaessa uutta asiakkuutta järjestelmään, on ensin tarkistettava y-tunnuksen ja asiakkaan nimen perusteella, ettei kyseessä olevaa yritystä jo löydy

järjestelmästä. Samoin uuden yhteyshenkilön kohdalla tarkistetaan, ettei häntä ole jo järjestelmässä. Asiakkaan status voi olla esimerkiksi maksava asiakas, mahdollinen asiakas, rahoittaja, kunta, lehdistö, toinen oppilaitos. Asiakkaalla voi olla myös useita osoitteita tai tehtaita eri paikkakunnilla, ne merkitään myös järjestelmään. JAKKissa asiakkaat jaettiin erilaisiin luokkiin JAKKin segmentointiohjeen mukaisesti. Asiakkuudelle nimetään omistaja, jonka vastuulla asiakkuuden laadukas hoitaminen yrityksessä on. Asiakkuuden omistajaan on oltava yhteydessä, ennen yritykseen suoritettavaa markkinointi- tai myyntitoimenpiteitä. (JAKK 2006)

6 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN

Tutkimus rajataan koskemaan JAKKin myyntistrategiaa ja –prosessia. Tutkimus aloitettiin keväällä 2014. JAKKin myynnin nykytilan selvittämisen lisäksi tutkimusprojektissa pyritään löytämään myynnin kehittämiskohteita. Koulutusten myynti on asiakaskeskeistä pitkälti myös ratkaisukeskeistä myyntiä. Koulutusten myynti koskee tässä yrityksille ja yhteisöille sekä yksittäisille henkilöille myytävää koulutusta. Asiakkaat haluavat ostaa koulutuspalveluita, joista on heille todellista hyötyä itsensä, henkilöstön ja yrityksen kehittämisessä. Koulutukset pyritään suunnittelemaan asiakaslähtöisesti siten, että asiakas saa koulutuksesta aidosti hyötyä työhön ja toimintaansa sekä yrityksen kehittämiseen.

Tutkimusongelma rajautuu lopuksi monen vaiheen jälkeen JAKKin myyntitoimintojen nykytilan arviointiin myyntistrategian ja -prosessimallin luomisen pohjaksi. JAKK on yhdistymässä Sedu Aikuiskoulutukseen vuoden 2016 alusta. Tutkimuksessa pyritään löytämään mahdollisia hyviä käytänteitä Sedu Aikuiskoulutuksen myynnistä JAKKin myyntistrategioiden yhtenäistämiseen.

Tutkimus on laadullista- eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisessa lähestymistavassa korostetaan todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja tutkimuksessa oleellista on osallistuvien ihmisten näkökulman korostaminen ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Tutkimuksessa tutkittavien kokemukset ovat keskeisiä ilmiöitä, joista tutkimuksen tehtävänä on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tai kyseenalaistaminen.(Puusa & Juuti 2011, 48) Tavoitteena on kuvata, selittää ja ymmärtää JAKKin myynnin todellinen, nykyinen toteutus ja prosessin käytänteet. Tavoitteena löytää tieto miten myyntiä toteutetaan ja kuka toteuttaa mitenkään prosessin eri vaiheita. Tavoitteena on kuvailla nykytilaa ja luoda siitä tulkintoja tulevaan myyntiprosessiin. Tämä tutkimus luo kuvan yhdenlaisesta myyntiprosessin toteutusmallista.

Tutkimukseen liittyvä ensimmäisen kysely toteutettiin huhti-toukokuussa 2014. Sen jälkeen tutkimus keskeytyi JAKKin tilanteessa tapahtuneiden muutosten vuoksi.

Selvitys ja päätös JAKKin yhdistymisestä Sedu Aikuiskoulutukseen valmistui kesäkuussa 2014. Alkoi yhdistymisprosessi Sedu Aikuiskoulutuksen kanssa. Strategian luonti ja prosessien päivitykset jäivät yhdistymisselvityksen alle. Tätä tutkimusta jatkettiin loppusyksystä 2014 tilanteen selkiytyttyä yhdistymisen suhteen. Tutkimusta suunnataan pohjatyöksi tulevaan yhdistymiseen SEDU Aikuiskoulutuksen kanssa. Kevästä 2015 alkaen on toteutettu johtoryhmässä strategioita Sedu Aikuiskoulutukseen yhdistymiseksi. JAKK ja SEDU ovat sopeuttamassa toimintojaan samansuuntaisiksi. SEDU:n aikuiskoulutusjohtaja aloitti työn vuoden 2015 alusta JAKK Koulutuksen ja JAKK liikelaitoksen johtamisen ja kehittämisen ohjaamisessa. (JAKK 2015)

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelman selvittämiseksi käytetään tutkimusmenetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimusstrategiana käytetään Survey-tutkimusta, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa kohteen perusjoukon ihmisistä valitulta kohdejoukolta eli otokselta. Standardoitu muoto tarkoittaa, että kaikilta kysytään täsmälleen samalla tavalla asiaa. Kysymykset tulee rakentaa siten, että kaikki voivat niihin vastata ja ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Kysymyksiä mietittäessä pitää myös ajatella vastaajaa ja vastaamisen helppoutta, sekä vastaamiseen tarvittavaa aikaa. Jos kysymyksiä on liian paljon ja liian monimuotoisina, ei niihin helposti vastata. Kysymykset tulee tehdä selkeiksi ja mielenkiintoa herättäviksi, että vastaaja vastaisi kaikkiin kysymyksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193)

Kyselytutkimuksen etuna on, että aineistoksi voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja voidaan kysyä monia asioita laajalta joukolta henkilöitä. Aineiston analysointi on suhteellisen helppoa tietokoneohjelmien avulla. Kyselytutkimuksen heikkoutena pidetään aineiston pinnallisuutta ja teoreettista vaatimattomuutta. Lisäksi ei voida varmistaa miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Miten huolellisesti vastauksiin on vastattu, sekä ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein. Ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita ja selkeitä vastaajan näkökulmasta. Tuntevatko, tai ovatko vastaajat perehtyneet lainkaan

kysyttäviin aihealueisiin. Hyvän lomakkeen laatiminen vaatii laatijalta monipuolista perehtyneisyyttä asiaan ja vie myös aikaa. Kato voi nousta joissakin tapauksissa suureksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on todellinen elämä ja siihen liittyvät muuttuvat tekijät, jotka vaikuttavat tutkimukseen monessa suhteessa ja monelta suuntaa (Hirsjärvi ym. 2009, 161). JAKKin nykytilannetta ja taustaa vasten kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tämän tutkimuksen menetelmäksi. Tavoitteena on saada selville tosiasiallinen tilanne koulutusten myyntityöstä JAKKin muuttuvassa tilanteessa.

Haastatteluita käytetään eri muodoissaan eniten laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston keruumenetelminä. Haastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen asetettu tavoite ja se tapahtuu tutkijan aloitteesta. Haastattelu on vuorovaikutteista ja sen tavoite on kerätä aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiöt koskevia uskottavia päätelmiä. Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on siihen valittujen henkilöiden tulkintoja asioista, tapahtumista ja ilmiöistä. Näistä tutkijan tekemä analyysi on kuitenkin hänen omaa puhettaan niistä heijastaen parhaassa tapauksessa tutkittavien tunteja. Haastatteluaineistoon vaikuttaa niin ikään tilanne, eli se on tilannesidonnaista eikä siten välttämättä yleistettävissä. (Puusa & Juuti 2011, 73)

Haastattelemalla varsinaista myyntiä tekeviä henkilöitä saa parhaan tiedon myynnin nykytilanteesta osastoilla sekä mitä parannuksia siihen halutaan. Haastattelun etuna on, että haastatteluun valitut henkilöt ovat sellaisia, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja tietoa aiheesta. Näyte on tarkoituksenmukainen ja harkinnanvarainen. (Puusa & Juuti 2011, 76) Tavoitteena tässä tutkimuksessa on myös selvittää onko JAKKissa aikaisemmin tehty strategiatyö ja myynnin ohjeistukset pohjana ja käytössä myyntityötä tekevillä. JAKKissa tehtiin strategioita eri osa-alueille voimallisesti ennen kriisejä. Organisaatiossa oli omat myyntihenkilöt ja –strategiat.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ongelmaa pystyttävä tarkastelemaan mahdollisimman puolueettomasti ja objektiivisesti, että saisi tutkimuksesta mahdollisimman luotettavan ja puolueettoman tuloksen. Haastattelututkimuksessa luottamus on tärkeää. Haastattelijan pitäisi pystyä luomaan luottamuksellinen ja motivoiva ilmapiiri, joka saa haastateltavan osallistumaan haastattelutilanteeseen täysipainoisesti. Yksilön käsitys todellisuudesta syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja tutkittavan tulisi pystyä ymmärtämään asioita jokseenkin samalla tasolla kuin tutkittavatkin. (Puusa & Juti 2011, 78)

Haastattelussa tulkintatasoja on useita, eli tutkija tekee jo etukäteen valmistautuessaan tulkintaa ilmiöstä ja haastattelutilanteen tulkinnassa 1. asteen tulkintaa ja itse haastattelutapahtumassa toisen asteen tulkintaa. Lopuksi tutkimusraporttia tehdessään tutkija tekee kolmannen asteen tulkintaa, kun hän järjestellee, analysoi ja tulkitsee keräämäänsä aineistoa. Tutkija tekee siis aina tulkinnan tutkittavien esittämistä ajatuksista tai havainnoidusta käytöksestä, eikä milloinkaan kykene välittämään sellaisenaan tutkittavien ajatuksia. (Puusa & Juti 2011, 80)

6.2 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen päätösten ja käyttäytymisen syitä (esimerkiksi yrityksen tai asiakkaan). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan vastaus kysymyksiin miksi, miten, millainen. Tutkimuksessa ovat keskeisiä aiemmat teoriat ja tutkimukset sekä johtopäätökset niistä. Hypoteesin esittelyn ja käsitteiden määrittelyn jälkeen tehdään suunnitelmat havainnointiaineiston keruusta. Havainnointiaineiston tulee soveltua määrälliseen tai numeeriseen mittaamiseen. Tutkimuksessa määritellään perusjoukko ja tästä joukosta otos, johon tutkimuksen tulosten tulee päteä. Muuttujat tulee laittaa taulukkomuotoon ja aineisto saattaa tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien tekeminen havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi ym. 2007, 135-136)

Kvalitatiivista tutkimusta täydentämään voidaan käyttää kvantitatiivista tutkimusta numeroiden merkitystä selitettäessä. Historiallisesti varhaisimmat tutkimukset ovat olleen laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen perinteet katkesivat 1960-luvulla sosiologian piirissä. Kvalitatiivinen tutkimus palasi ja yleistyi uudelleen 1970-luvulla positivismiin myötä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä on Hirsjärvi, Remes & Sajavaara painoksessaan 2009 julkaissut luettelon. Siinä tutkimuksen luonnetta kuvataan kokonaisvaltaiseksi tiedon hankinnaksi, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tiedonkeruun instrumentteina suositetaan ihmistä. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Apuna käytetään myös lomakkeita ja testejä. Kolmantena on induktiivisen analyysin käyttö, jossa tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Siksi lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkija ei määrää sitä mikä on tärkeää. Neljäntenä asiana on laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Kohdejoukko tutkimukseen valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotantana. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutuu joustavasti ja mukautuu olosuhteiden mukaisesti. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tutkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa voidaan erottaa useita erilaisia tutkimustyyppejä. Aikaisemmassa määritelmässä sitä kerrottiin käytettävän yleisimmin sosiaali- ja käyttäytymistieteissä ja ammatinharjoittajien parissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kohdetta kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tietoa hankkien. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kootaan todellisissa elämän tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 157) Tutkimuksessa pyritään havainnoimaan ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa eri tilanteissa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kolme pääosatekijää:

1. Tieto, joka usein kerätään haastatteluiden ja havainnoinnin kautta
2. Tulkitseva tai analyttinen toimenpide: käsitteellistävät tekniikat ja löydöksistä tai teorioista löydetyn tiedon analysointi.
3. Raportti: kirjoitettu tai suullinen. Opiskelijoiden tapauksessa raportti kirjoitetaan opinnäytetyön tai projektin muodossa kuten Räsänen (2015) opinnäytetyössään: Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät.

Nykyisin termi kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus ymmärretään sisältävän vielä enemmän eri merkityksiä. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen sillä ajatuksella, että todellisuus on moninainen. Siinä on mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita koska tapahtumat muovaavat toinen toisiaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan tulee ottaa myös arvolähtökohdat huomioon sillä arvot muovaavat ymmärrystämme tutkittavasta ilmiöstä. Objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, koska tutkija ja se mitä tiedetään tutkittavasta aihealueesta kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161) Tässä tutkimuksessa on tavoitteena löytää tietoa miten JAKKin myyntiprosessia tosiasiallisesti toteutetaan.

Kvalitatiivisesta tutkimuksesta on olemassa omat tutkimustapansa ja perinteensä sosiologiassa, psykologiassa, kasvatustieteissä ja antropologiassa. Kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja on olemassa lukuisia ja siinä on erilaisia koulukuntia riippuen mihin heidän tutkimuksensa suuntautuminen, lähtökohdat tai lähestymistavat ovat perustuneet. Nämä tekevät kvalitatiivisen tutkimuksen termeistä epäselviä ja sekaannusta aiheuttavia. On vaikea erottaa niitä, jotka viittaavat epistemologisiin lähtökohtiin ja niitä, jotka viittaavat metodiin. Näitä lukuisia termejä ja suuntauksia Hirsjärven mukaan on moni tutkija tutkinut muun muassa Dey ja Tech. Hirsjärvi tuo esiin Dey'n tutkimustulokset, jotka hän mainitsee nojautuvat Teschin näkemykseen siitä, että näiden erilaisten tutkimusorientaatioiden välillä on vahva perheyhtäläisyys. Ne korostavat sosiaalisten ilmiöiden merkityksellistä luonnetta ja

tarvetta ottaa tämä huomioon kuvattaessa, tulkittaessa tai selitettäessä kommunikaatiota, kulttuuria tai sosiaalista toimintaa. Kvalitatiivinen tutkimus on kuin väripaletti, jossa jokainen tutkija sekoittaa tutkimuksessaan omat värinsä omalla, ainutlaatuisella tavallaan (Hirsjärvi ym. 2009, 163-165)

6.3 Aineiston hankinnan menetelmät

Tutkimuksen toteutuksen ja aineiston hankintatapojen suunnittelu aloitettiin vuoden 2014 helmikuussa. Aineisto päätettiin hankkia kyselytutkimuksella ja täydentää sitä myynnin avainhenkilöiden haastatteluilla. Aineiston hankintatavaksi päätettiin valita ZEF-kysely ja haastattelumuodoksi teemahaastattelu.

6.3.1 Aineiston hankinta

Aineiston koon ja edustavuuden suhteen selvitettiin ketkä JAKKin henkilöstöstä osallistuvat myyntiprosessiin ja ketkä ovat avainhenkilöitä myyntityössä. Henkilöt laitettiin taulukkoon ja merkittiin ketkä ovat myynnin avainhenkilöitä eri osastoilla (A, B ja C osastot) sekä ketkä osallistuvat myyntiprosessiin. Kyselytutkimus toteutettiin kaikille myyntiprosessiin osallistuville henkilöille: osastonjohtajat, toimialavastaavat, koulutussuunnittelijat, koulutussihteerit ja osa vastuukouluttajista sekä vt. rehtori. Teemahaastattelut toteutettiin myynnin avainhenkilöille (johtoryhmä, toimialavastaavat ja osaston myyntivastaavat).

Kysymyksen valmisteltiin ZEF-kyselynä. Kysely testattiin vt. johtajan ja tutkimustyön ohjaajan kanssa. Kysely suoritettiin huhti-toukokuussa 2014. JAKKin tilanne muuttui juuri kyselyn aikana ja alkoi yt-neuvottelut. Kyselyyn vastasi kuitenkin osa henkilöistä lähes saman tien. Kyselyajan lähestyessä loppua lähetettiin kyselyyn vastaamisesta yksi muistutus uuden saатteen kera. Kyselyn vastaisprosentiksi tuli 67,9 prosenttia, mikä oli hyvä tilanteen huomioon ottaen. Haastatteluiden toteuttaminen aloitettiin joulukuussa 2014 ja ne toteutettiin loppuun maaliskuussa 2015. Otos oli suunniteltua pienempi, koska kaikkia haastateltavia ei enää ollut

JAKKin palveluksessa. Haastattelututkimuksen otos oli kuitenkin kattava, koska haastateltiin juuri myyntiin osallistuvia avainhenkilöitä.

6.3.2 Kyselytutkimus (ZEF) toteutus

Kyselytutkimus toteutettiin Zef-kyselynä, koska se on suhteellisen helppo rakentaa ja toteuttaa. Sieltä saa myös tutkimuksen tulokset saman tien ulos taulukkoina, grafiikkana tai sanallisena sen mukaan miten kysymyksiä vastauksia halutaan saada analysoitaviksi.

ZEF on arviointikone, jolla voit suorittaa helposti ja laadukkaasti kyselyn kuin kyselyn. Sinne on helppo luoda kysymykset visuaalisesti ja saat yhteenvedot helposti ja visuaalisesti. (ZEF.fi) Arviointikoneeseen luodut kysymykset täytyy luoda selkeiksi ja helposti vastattaviksi. Kysymysten tulee olla lyhyitä ja ytimekkäitä. Osa kysymyksistä voi sisältää sanallista vastausta/palautetta. Kysymysten arkkitehtuuriin on useita valmiita vaihtoehtoja, joita on helppo muokata omaan kyselyyn soveltuviksi. ZEF Oy:n sivuilla mainostetaan ohjelmistoja, joilla saat lisää hymyileviä asiakkaita. Zef on patentoitu tekniikka joka tuo maailman tarkimmat tulokset. (ZEF 2015)

Kysymysten teossa niiden arkkitehtiratkaisuvaihtoehtoihin antoi opastusta tietohallintovastaava. Hänen kanssaan yhteistyössä hiottiin arkkitehtuuriratkaisut kysymyksistä Zef-arviointikoneeseen. Zef-kyselyn lähetettiin 23 henkilölle. Kysely lähti jokaiselle osastolle henkilöille, jotka toimivat tai välillisesti toimivat myynti- ja markkinointiprosessissa. Kyselyn saaneet henkilöt osastoilla jakautuvat seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 3. ZEF-kyselyyn osallistuneet osastoittain

Osasto	vastaajat	lkm
Osasto A	9	
Osasto B	4	
Osasto C	2	
Tukihenkilöt ja johtaja	7+1	

Osasto A on suurin osasto ja siellä myyntiprosessiin osallistuu useampi henkilö. Osaston myyntiprosessi on vastuutettu henkilöiden kesken eri tavalla kuin muilla osastoilla. Heillä koulutussihteerit hoitavat osan myyntityöstä esimerkiksi korttikoulutukset. Osasto C on pienin osasto ja heillä on vain osastonjohtaja ja toimialavastaava, jotka pääsääntöisesti osallistuvat myyntiprosessiin.

Tutkimuksen tekijän ja ohjaajan kanssa päätettiin kysymykset ryhmitellä aihealueittain ryhmiin tutkimusongelmien perusteella. Jokaisessa ryhmässä oli neljästä kahdeksaan kysymystä. Kysymysten toimivuutta kokeiltiin lähettämällä Zef-kysely tutkimustyön ohjaajalle ja vt. johtajalle. Muutamaa kysymystä muutettiin vielä selkeämmäksi ennen varsinaista kyselyn lähettämistä.

Kysymykset jaettiin seuraaviin aihealueisiin/ teemoihin:

- Teema 1 Taustatiedot.
- Teema 2 Myynti- ja markkinointiprosessin hallinta
- Teema 3 Tarjousten teko
- Teema 4 Tarjousten seuranta ja jälkilaskenta
- Teema 5 Asiakashankinta

Seuraavassa esitellään teemoissa esitetyt kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot ja vastaavat teemoittain. (Liite 1)

Teema 1: Taustatiedot. Taustatietojen saamiseksi oli kuusi kysymystä.

Taustatietojen avulla voidaan jaotella vastausalueita ja verrata osastoittain miten erilaiset taustat omaavat henkilöt toimivat myynnissä.

Teema 2 aihealue oli Myynti- ja markkinointiprosessin hallinta. Kysymyksiä oli kahdeksan.

Näillä kysymyksillä pyrittiin saamaa vastauksia tutkimusongelmaan ja taustatietoihin JAKKin myyntiprosessista. Ketkä osallistuvat myyntiprosessiin ja missä laajuudessa he osallistuvat sekä onko heillä tarpeellinen tieto saatavissa ja/tai hallinnassa?

Teema 3. Kysymykset koskivat tarjousten tekoa. Kysymyksiä oli viisi.

Näillä kysymyksillä on tarkoituksena saada selville tutkimusongelmaan liittyvät

myynti - tarjous- prosessin sujuvuus ja tietotaustaa tarjousten teosta.

Teema 4 Tarjousten seuranta ja jälkilaskenta. Näillä kysymyksillä haluttiin saada tietoa jälkilaskenta- ja tilausten dokumentointikäytännöistä osastoilla. *Teema 5 oli asiakashankinta.* Näillä kysymyksillä pyritään saamaan kuvaa siitä miten myyntiä eri tiimeissä/ osastoilla hoidetaan.

6.3.3 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluun valittiin kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti eli varsinaiseen myyntityöhön osallistuvia henkilöitä JAKKin eri osastoilta. Haastateltavia oli kaikkiaan seitsemän henkilöä. Haastattelut aloitettiin joulukuussa 2014. Maaliskuussa 2015 toteutettiin haastattelut kaikille varsinaista myyntiä tekeville henkilöille eri osastoilta, sekä johtoryhmälle. Haastattelut toteutettiin pääosin kasvokkain. Kaksi haastattelua JAKKin toisissa toimipisteissä (Jyväskylässä ja Porissa) työskenteleville toteutettiin puhelinhaastatteluna. Haastattelun tavoitteena oli saada tietoa nykyisistä JAKKin myynnin käytännöistä eri osastoilla ja tiimeissä eli toisin sanoen tietoa JAKKin myyntiprosessin nykytilasta. Lisäksi haluttiin saada selville haastateltavien odotuksia ja toiveita myynnin suhteen.

Haastattelukysymykset aiheesta: Koulutusten myyntiprosessi osastoilla olivat seuraavat: (Liite 2)

1. Millä tavoin, kenelle ja missä tilanteissa myyt ja markkinoit koulutuksia omassa työssäsi? Onko jatkuvia asiakkuuksia, jotka ostavat ja miksi ostavat JAKKista?
2. Millaisia ohjeita/perehdytystä/koulutusta olet saanut myyntityöhösi JAKKilla?
3. Mistä saat tiedot myyntiprosessisi tueksi (esim. hinta, resurssit)?
4. Miten dokumentoit ja hallinnoit myyntiprosessia? Onko joku tiedosto, ohjelma, kansio tms.?
5. Mitkä ovat koulutusten myynnin ja markkinoinnin ongelmakohdat?
6. Miten seuraat koulutuksen toteutusta ja toteutatko ns. jälkiseurantaa?
7. Mitä parannusehdotuksia sinulla on myyntiin?

Haastattelukysymysten tavoitteena oli kerätä lisätietoa tutkimusongelman aiheista. Miten myyntiä ja markkinointia toteutetaan, sekä miten ne dokumentoidaan tiimeissä. Lisäksi haluttiin saada tietoa mahdollisista ongelmista ja jälkiseurannasta, sekä ideoita ja parannusehdotuksia JAKKin myyntiin ja markkinointiin liittyen.

7 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

ZEF-kysely toteutettiin keväällä 2014. Sen tarkoituksena oli saada nykytila-analyysi, eli yleiskuvaa miten koulutusten markkinointi-myyntiprosessia JAKKin osastoilla ja tiimeissä toteutetaan. Kuka osallistuu prosessiin ja millä tavalla? Miten hänet on perehdytetty prosessin toteuttamiseen ja miten hän dokumentoi sitä? Kysely lähetettiin kaikille myynnissä ja myyntiprosessissa mukana oleville, sekä myös välillisesti myyntiprosessissa tai sen rajapinnassa toimiville. Kyselyssä mukana olevat koulutussihteerit eivät tee varsinaista koulutusmyyntiä vaan he toimivat tavallaan koulutusmyyntiprosessin rajapinnassa. He vastaavat asiakkaiden kyselyihin ja lähettävät tietoa koulutuksista asiakkaille sekä ottavat vastaan ilmoittautumisia koulutuksiin.

7.1 Taustatiedot- teeman kyselyt ja niiden tulkinta

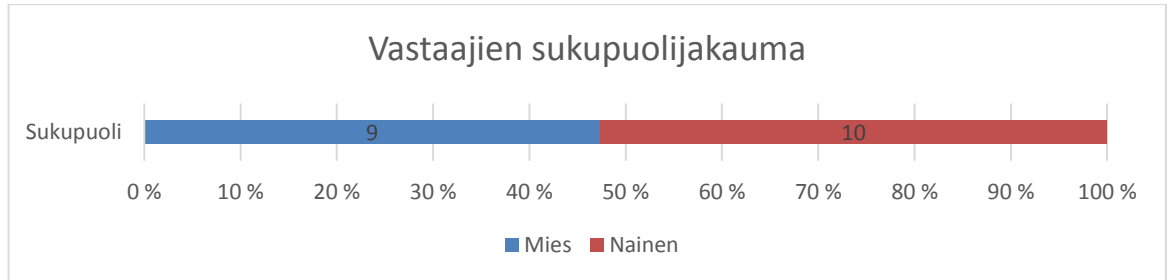
Kysely lähetettiin 23:lle henkilölle ja heistä 15 vastasi kaikkiin kysymyksiin. Vastausprosentti oli 65,2 %. Kahdeksan henkilöä jätti vastaamatta. Heistä neljä oli vastannut osaan kysymyksiä. Niissä kysymyksissä vastausprosentti oli 82,6 %. Varsinaiseen koulutusmyyntiin osallistuvia kyselyssä oli 16 ja heistä 11 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti heidän osaltaan on 68,8 %. Tämän perusteella voi todeta, että kyselyn vastausprosentti oli hyvä. Alla taulukko vastaajien määrästä osastoittain.

Taulukko 4 Vastaajat osastoittain/tiimeittäin

Osasto/tiimi	Vastaajia	Vastanneet
Kuljetusosasto	9	5
Maanrakennus + teollisuusosasto	4	3
Talonrakennus	2	2
Sihteerit	7	4
Vt.johtaja	1	1
Yhteensä	23	15

Sukupuoli

Kyselyyn vastaamisen oli aloittanut ZEF-yhteenvedon mukaan yhdeksän miestä ja kymmenen naista. Alla olevassa kaaviokuvassa jakauma sukupuolen mukaan (%).



Kuvio 8 Vastaajien sukupuolijakauma

Kaaviokuvassa vastaajien sukupuolijakauma prosentteina eli (9) miestä 47,4 % ja (10) naista 52,6 %.

Koulutustaustasi

Vastaajien koulutustaustaan ja työkokemukseen liittyvillä kysymyksillä pyrittiin peilaamaan valmiuksiin toimia koulutusten myyjänä. Tähän kysymykseen oli vastannut yhteensä 19 henkilöä. Koulutustausta oli monipuolinen ja usealla oli myös kaupallinen koulutus. Seuraavassa taulukossa on yhteenveto vastaajien koulutustoista.

Taulukko 5. Vastaajien koulutustausta

Kouluaste	Kaupallinen ala	Teknillinen tai muu ala	Henkilöä
Yliopisto- tai korkeakoulututkinto	KTM		3
		YAMK, teknologiaos. joht.	2
		KM	1
	Tradenomi		1
		Opettajakorkeakoulu	1
		Insinööri (AMK)	1
Opistoinsinööri tai Teknikko		Insinööri	3
		Teknikko	2
Toisen asteen tutkinto		Yo	2
		Ammattikoulututkinto	5

Vastaajien koulutustaustoja analysoitaessa ja kysymyksen vastauksista voidaan päätellä seuraavaa: *Koulutustaustoja on yhteensä 21 erilaista ja vastaajia 19. Tästä*

voidaan päätellä, että joku oli vastannut ruksaamalla kaksi eri koulutusta. Tässä kysymyksen asetelussa olisi pitänyt olla lisäohje, että vastaaja laittaa ruksin vain ylimmän suorittaneensa tutkinnon kohdalle. Vastaajista neljällä oli kaupallinen koulutus, joista kolmella oli koulutuksena kauppatieteiden maisterin tutkinto ja yhdellä tradenomin tutkinto. Tästä voidaan päätellä, että heillä oli hyvä pohjakoulutus myynnin ja markkinoinnin työtehtäviin. Yhdellä oli kasvatustieteiden maisterin tutkinto ja yhdellä oli HAMK/opettajakorkeakoulututkinto, jotka ovat hyviä pedagogisia tutkintoja kouluttajille. Yhteenvetona kyselyyn vastanneiden koulutustaso oli melko korkea.

Työkokemuksesi ja palveluvuotesi alalla JAKKissa- kysymysten yhteenveto

Työkokemus alalla vaihteli yhdestä vuodesta 39 vuoteen ja palveluvuosien määrä JAKKissa vaihteli yhdestä vuodesta 26 vuoteen. Tämä tulos kuvastaa hyvin JAKKin henkilöstön palveluvuosien määrää, eli henkilöstö on sitoutunutta ja palveluvuosien määrä JAKKissa on pitkä.

Millä osastolla olet JAKKissa töissä- kysymyksen yhteenveto

Tutkimuksen vastausprosentti oli 67,3 jakautuen seuraavan taulukon 6 mukaisesti.

Taulukko 6. Vastaajat ja vastausprosentti osastoittain

Osasto / toimenkuva	lkm	vastanneet	%
A	9	6	66,6
B	4	3	75
C	2	2	100
Tukihenkilöt	7	3	42,9
Vt.johtaja	1	1	100
Yhteensä	23	15	65,2

Taulukon vastaajaprosesteista voidaan analysoida seuraavaa: *koulutussihteerien osuus (tukihenkilöt) vastausprosentissa jäi pieneksi, eli heistä moni jätti vastaamatta. Tutkija antoi lisäselvitykset vastaajille, että kyselyssä on nimenomaan kysymys myynnistä ja myyntiprosessista sekä sen toteuttamisesta JAKKissa ei markkinoinnista. Tavoitteena on selvittää miten myyntiä toteutetaan ja miten sitä*

parannettaisiin. Vastausprosentti ei noussut heidän osaltaan. Osastojen vastausprosentti oli osastolla C kiitettävä ja muillakin hyvä.

Missä työtehtävissä olet JAKKissa toiminut ja montako vuotta suunnilleen ?

Taustatietona kysyttiin missä tehtävissä on JAKKissa toiminut ja montako vuotta suunnilleen. Yhteenvedo tähän kysymykseen vapaapalautteista:

Vastuukouluttajana ilmoitti toimineensa yhteensä 10 henkilöä. Heistä kuusi on toiminut 1-9 vuotta ja kuusi yli 10 vuotta vastuukouluttajana.

Koulutussuunnittelijana on toiminut 1-6 vuotta yhteensä neljä henkilöä.

Koulutussihteerinä on toiminut 3,5 – 15 vuotta yhteensä seitsemän henkilöä.

Toimialavastaavina on toiminut 3-14 vuotta yhteensä kahdeksan henkilöä.

Osastonjohtajina on toiminut 1-8 vuotta yhteensä kuusi henkilöä.

Myyntimiehenä on toiminut 1-4 vuotta kaksi henkilöä.

Projektipäällikkönä on toiminut 3-6 vuotta kuusi henkilöä.

vt.rehtorina oli toiminut vuoden yksi henkilö.

Muissa tehtävissä oli toiminut 1-9 vuotta yhteensä kuusi henkilöä, joista yksi vuoden myyntisihteerinä.

Asiantuntijatehtävissä ei ollut toiminut kukaan.

Työtehtävät JAKKissa vastauksista voidaan analysoida seuraavaa: *Useat vastaajat olivat toimineet monissa eri työtehtävissä JAKKissa ja he olivat olleet työsuhteessa JAKKiin monia vuosia tai vuosikymmeniä.*

Taustatiedot teeman yhteenvedo ja analysointi.

Kyselyyn osallistuvilla henkilöillä on useimmilla pitkä työkokemus ja kokemusta useista eri tason tehtävistä JAKKissa. Koulutustausta yhdessä työkokemuksen kanssa tarkasteltuna kertoo todella monipuolisesta osaamisesta aikuiskoulutuksen sektorilla. Yhteenvedona taustatietojen perusteella voidaan todeta, että kyselyyn vastanneilla henkilöillä on vahva osaaminen ja kokemus aikuiskoulutuksesta ja aikuiskoulutuskeskuksessa toimimisesta.

7.2 Myynti- ja markkinointiprosessin hallinta teeman kyselyt ja tulkinta

Teeman kysymyksiin tavoitteena oli saada selville miten myynti- ja markkinointiprosessia toteutetaan organisaatiossa. Miten hyvin tunnetaan, tiedetään ja hallitaan tämä prosessi sekä myynnin perustiedot kuten kohderyhmät ja rahoitusvaihtoehdot.

Hallitsen myyntiprosessiin vaikuttavat asiat

Vastaus piti asettaa %-asteikolle miten hallitsee myyntiprosessiin vaikuttavat asiat: tuotetiedot, alan tuntemuksen, omat myyntitaidot, koulutusten eri rahoitusvaihtoehdot ja tuotteen hinnoittelutaidot. Vastaajat vastasivat hallitsevansa 64,7 % tasolla nämä asiat. Viimeisenä oli tilaa vapaapalautteelle.

Vapaapalautteena: mitä tukea tarvitsee markkinointiin vastasi kaksi vastaajaa

Tarvitsee tukea myytävien tuotteiden tuotetiedoista ja alasta sekä hinnoittelusta: (V1)

Tarvitsee uusia ideoita (V2)

Tästä voidaan päätellä, että tietoja tuotteista ja alasta sekä hinnoittelusta tarvitsevat kaikki. Vastausten mukaan 64,7 hallitaan myyntiprosessiin liittyviä asioita. Myynnin tulisi hallita näitä asioita paremmin ja kattavasti hyvän myyntituloksen saamiseksi. Lisäksi kaivattiin uusia ideoita myyntiin.

Saan tukea myynti- ja markkinointiprosessiin

Vastaajat vastasivat zef-kyselyn kyllä-ei-janalla kysymykseen. Alla taulukko 6 vastauksista.

Taulukko 7. Saan tukea myyntiin- ja markkinointiin vastaukset

	○ 2	
		○ 3
	○ 4	
		○ 6
Kyllä		Ei

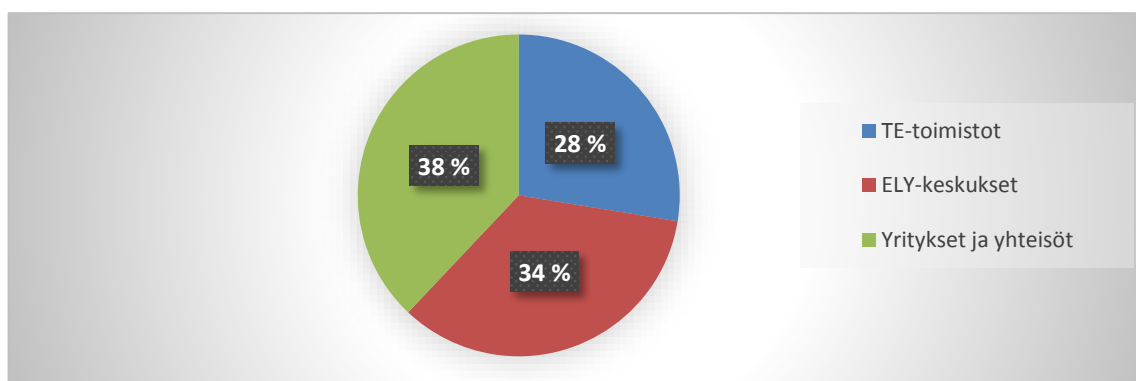
Yhteenvedona vastaukset asettuivat lähelle toisiaan, eli vastaajat vastasivat saavansa jonkin verran tukea myynti- ja markkinointiprosessiin.

Osastomme markkinointiviestintä on selkeää

Tähän kysymykseen ei saatu vastauksia tai ne eivät tulostuneet ZEF-kyselykoontiin.

Mikä on kohderyhmänne ?

Kysymyksessä oli valmiina vastausvaihtoehtoina TE-toimistot, ELY-keskukset, Yritykset ja yhteisöt, yksittäiset työttömät henkilöt, työssä olevat ja muu, mikä? Kysymykseen vastasi 14 vastaajaa. Myynnin suurin kohderyhmä vastaajilla on yritykset ja yhteisöt 38 %. Toiseksi suurin ryhmä olivat Ely-keskukset 34 % ja Te-toimistot 28 %. ELY-keskusten ostamasta koulutuksesta osa on yhteishankinta-koulutusta yrityksille ja osa työvoimapoliittista koulutusta. Henkilötasolla myynnin suurin kohderyhmä olivat työssä olevat henkilöt 66,7 % ja yksittäiset työttömät henkilöt 33,3 %. Kuvio 9 kuvaa myynnin kolmen suurimman kohderyhmän %-osuutta myynnistä.



Kuvio 9. Myynnin kohderyhmien osuus myynnistä

Kuvion vastaajaprocenteista voidaan analysoida seuraavaa: Vastausten prosenttiluvut olivat vastaajien arvio kohderyhmistä. Tämä on suuntaa antava. Tarkan oikean tilanteen saisi laskettua opiskelijatietojen hallintajärjestelmästä. Tähän vastasi vain 14 vastaajaa, mistä voi päätellä, että vastaamatta jättäneet eivät tienneet myynnin kohderyhmiä ja jättivät siksi vastaamatta.

Tunnen JAKKin myynti- ja markkinointiprosessin ja toimin sen mukaisesti.

Kaikki vastasivat tuntevansa prosessin ja toimivansa sen mukaisesti.

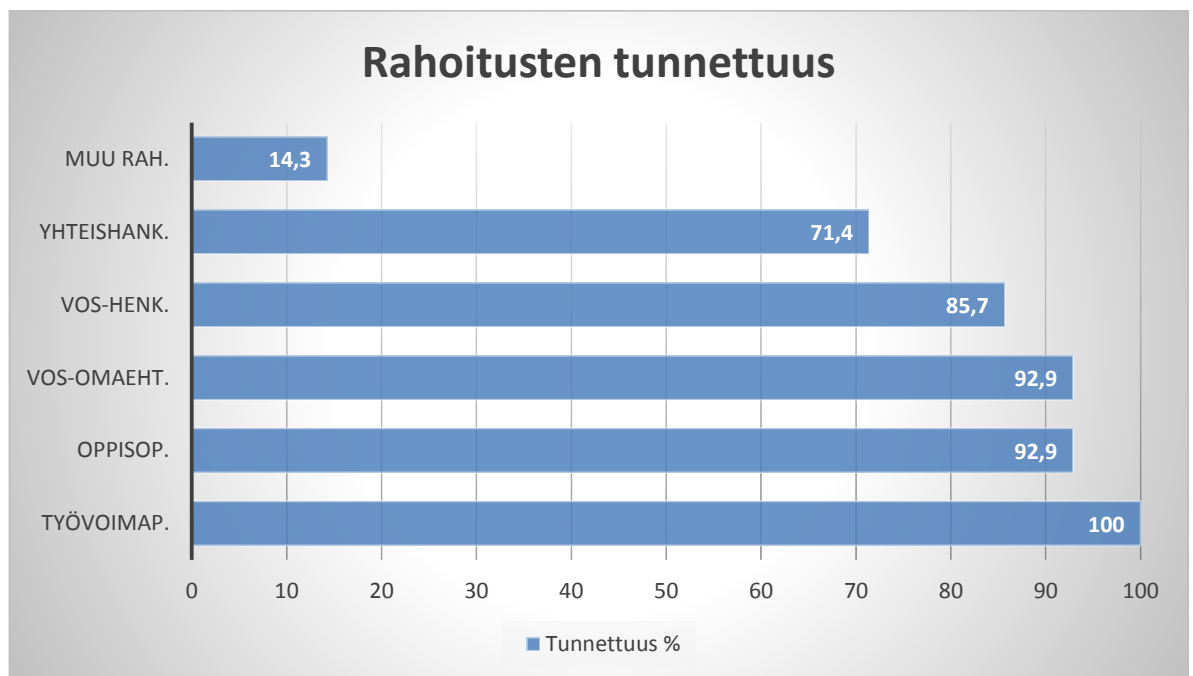
Tunnen koulutusten rahoitusvaihtoehdot

Tähän vastasi 14 henkilöä ja he kaikki tunsivat 100 % työvoimapolitiittisen koulutuksen rahoituksen. Oppisopimuskoulutuksen rahoituksen tunsivat 92,9 % vastaajista. Valtionosuusrahoitteisen, VOS-omaehtoisen koulutuksen rahoituksen tunsivat vastaajista 92,9 %. VOS henkilöstökoulutuksen rahoitusvaihtoehdon tunsivat 85,7 % ja yhteishankintakoulutuksen rahoituksen 71,4 %. Muu rahoitus 14,3 %.

Kysymykseen vastasi kaksi henkilöä vapaapalautteessa.

Muu, mikä rahoitus? Kaksi henkilöä vastasi tuntevansa yrityskoulutukset sekä yritysten itse maksaman koulutuksen ja projektirahoituksen.

Seuraavassa kuviossa 10 on yhteenveto koulutusten rahoitusvaihtoehtojen tunnettuudesta vastaajien keskuudessa.



Kuvio 10 Koulutusten rahoitusvaihtoehtojen tunnettuus

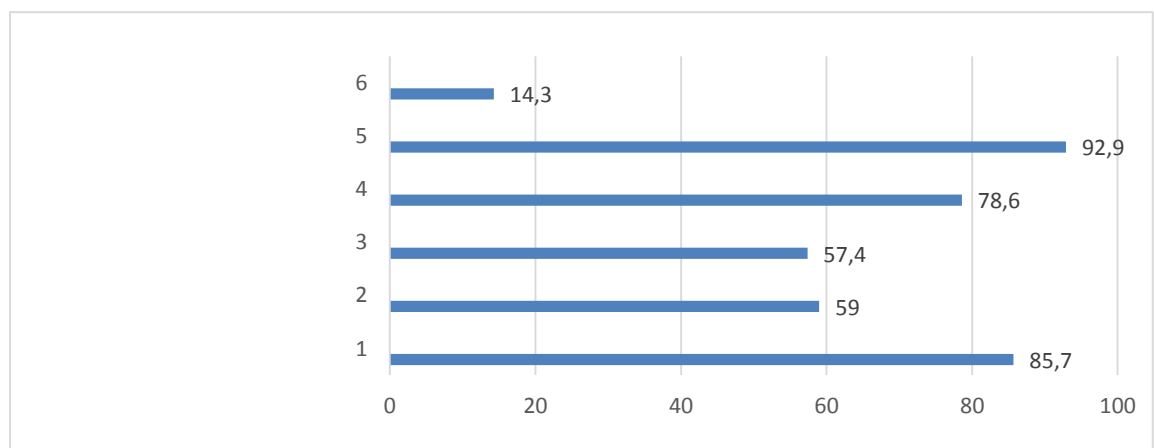
Kysymyksen vastuksista voidaan analysoida seuraavaa: Vastauksista voidaan päätellä/analysoida, että työvoimapolitiittisen koulutuksen rahoituksen tunnettuus on

täydet 100%. Oppisopimuskoulutuksen ja Valtionosuusrahoitteisen (VOS)- omaehtoisen koulutuksen tunnettuus olivat myös kiitettävällä tasolla. Valtionosuusrahoitteisen (VOS)- henkilöstökoulutuksen tunnettuus oli myös hyvä. Näiden koulutusten rahoitusmuodot ovatkin nykyisin enemmistönä JAKKissa. Yhteishankintarahoituksen tuntemus oli heikoin, mutta senkin tunki yli puolet vastaajista. Vain kaksi henkilöä tunki muita yritysten koulutuksiin ja projekteihin liittyviä rahoitusmuotoja. Nämä ovatkin tällä hetkellä harvinaisempia rahoitusmuotoja ja niissä tapahtuu muutoksia melko usein. Kokonaisuudessaan kysely osoitti, että myyntiin osallistuvat henkilöt tuntevat eri rahoitusmuodot hyvin. Toisaalta viisi henkilöä, jotka vastasivat muihin kysymyksiin, jättivät vastaamatta tähän kysymykseen. Todennäköisenä syynä tähän on, että he eivät ole tekemisissä rahoitusasioiden kanssa, eivätkä osanneet siksi vastata tähän.

Mitä koulutuksia markkinoit?

Teeman kysymykseen vastasi 14 henkilöä. 12 (85,7%) heistä markkinoi kortti- ja lupa-tyyppisiä koulutuksia, 13 (92,9%) markkinoi VOS-koulutuksia, 11 (78,6%) markkinoi työvoimapoliittisia koulutuksia, 8 (57,4%) markkinoi oppisopimus koulutuksia ja 7 (59%) markkinoi yhteishankintakoulutuksia. Kaksi (14,3%) markkinoi muita koulutuksia, joihin antoivat vapaapalautteena lisäselvitystä.

Teeman vastaukset on esitetty prosentteina havainnollistaen koulutusten rahoitusvaihtoehtojen mukaan seuraavassa kuviossa 8.



Kuvio 11 Eri koulutusten markkinointiosuudet vastauksien perusteella

Tähän vastasi kaksi henkilöä vapaapalautteessa.

Muut koulutukset, mitä? Kaksi henkilöä ilmoitti markkinoivansa yrityskoulutuksia ja ammattipätevyysjatkokoulutuksia.

Vastauksista voidaan analysoida seuraavaa: *Saatujen vastausten perusteella kortti- ja lupatyypiset koulutukset ovat yleisimmät koulutukset, joita markkinoidaan. VOS-koulutukset eli Valtionosuus-rahoituksella järjestettävät koulutukset ovat yleisin rahoitusmuoto. Kortti- ja lupatyypiset koulutukset ovat usein henkilöstökoulutusta ja rahoitetaan valtioinosuusrahoituksella. Henkilö maksaa osan koulutuksesta itse. Työvoimapoliittinen koulutus on toiseksi suurin ryhmä. Oppisopimuskoulutuksen ja yhteishankintakoulutuksen osuudet ovat lähes yhtä suuria. Oikeastaan tulos yhteishankintakoulutuksen suuremmasta osuudesta on yllätys. Oppisopimuskoulutus on laskenut VOS-koulutusta pienemmäksi volyymiltään JAKKissa tämän kyselyn mukaan.*

Lisäksi voidaan päätellä, että markkinoinnissa pääpaino on yrityksille ja yhteisöille sekä niiden henkilöstölle suunnattu koulutus. Kortti- ja lupatyypiset sekä VOS-koulutuksia markkinoidaan yksittäisille henkilöille ja/tai yrityksille ja yhteishankintakoulutusta yrityksille. Tässä vastauksessa viisi henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen. Tästä voi päätellä, että he eivät markkinoi koulutuksia tai eivät tiedä miten niitä markkinoidaan.

Myynti- ja markkinointiprosessin hallinta teeman yhteenveto ja analysointi

Koulutusten myyntiin ja markkinointiin ilmeni tarve saada tarkempaa tietoa myytävistä tuotteista, alasta ja hinnoittelusta. Lisäksi toivottiin uusia ideoita myyntiin ja markkinointiin. Kohderyhmistä koulutusta suunnattiin eniten työssä oleville ja yrityksille. Tässä näkyi työvoimapoliittisen koulutuksen määrien supistuminen määrärahojen supistumisen myötä.

Oppisopimuskoulutuksen ja valtionosuus-rahoitteisen VOS-koulutuksen suhde tunnettuudessa yllätti. VOS-koulutusta vastasi tuntevansa yhtä moni kuin oppisopimuskoulutusta. VOS-rahoitus on yleistä kortti- ja lupatyypisten

koulutusten rahoituksessa. Yhteenvedona koulutusten rahoitukseen liittyvistä vastauksista voi todeta, että myyntiin osallistuvat henkilöt tuntevat koulutusten rahoitusvaihtoehdot kiitettävästi. Yhteishankintakoulutuksen tunnettuus ei ollut aivan yhtä hyvä vastaajien joukossa. Yhteishankintakoulutuksia onkin toteutettu pääasiassa osastolla D, jota ei tutkimuksessa enää ollut omana osastonaan. Osasto oli liitetty toiseen osastoon eikä täten ollut mukana tutkimuksessa erikseen.

7.3 Tarjousten teko teeman kyselyt ja niiden tulkinta

Kolmas teema koski tarjousten tekoa. Teemassa oli kuusi kysymystä.

Missä vaiheessa tarjous tulee sinulle ja mihin vaiheeseen se jatkuu sinulta?

Teemaan yksi vastasi 16 henkilöä ja teemaan vastattiin vapaapalautteisesti seuraavasti:

Vapaapalautteessa: Missä vaiheessa tarjous tulee sinulle ja mihin vaiheeseen se jatkuu sinulta? vastasi 15 henkilöä. Alla vapaapalautteiden vastauksia ryhmiteltynä sen mukaan missä vaiheessa henkilö osallistui tarjouksen käsittelyyn.

Alusta saakka tarjouksen hoiti kuusi henkilöä. Heistä viisi teki tarjouksen alusta loppuun saakka. Yhdelle henkilölle tarjoukset tulivat joko alusta loppuun tai vain hinnoitteluvaiheessa. Osa heistä katsoi, tai sai itse tarjoukset ja työsti siitä tarjouksen loppuun. Yksi henkilö seurasi tarjouspyyntöjä Hilma-järjestelmästä.

Suoraan asiakkaalle tarjouskäsittelyn hoitaa asiakkaan yhteydenoton perusteella neljä (4) henkilöä. Yhteydenotto tuli suoraan henkilölle tai koulutussihteerin välityksellä.

Kaksi henkilöä meni apuun tarjouksen tekoon tarvittaessa.

Allekirjoitusvaiheessa asiakkaalle lähetettäväksi sai tarjouksen kolme (3) henkilöä.

En käsittele tarjouksia ilmoitti kaksi (2) henkilöä.

Vastauksista voidaan analysoida seuraavaa: Tarjousten tekoon osallistuu suurin osa vastaajista prosessin jossain vaiheessa. Vastaajista yksi henkilö seuraa tarjouspyyntöjä Hilmasta. Hän välittää havaitsemansa tarjouspyynnöt eteenpäin osastonjohtajille ja toimialavastaaville. Kolme henkilöä saivat tarjoukset allekirjoitusvaiheessa ja toimittivat ne siitä eteenpäin asiakkaalle lähetettäväksi.

Vastauksista voidaan todeta, että kuusi henkilöä on tekemässä tarjouksia alusta loppuun saakka. Heidän ammattitaitonsa on todella tärkeää yritykselle. He osaavat koko tarjousten teon prosessin.

Tiimimme roolit ovat selkeät tarjousta tehdessä.

Teeman kysymykseen vastasi 18 henkilöä ja kolme ei osannut sanoa ovatko roolit selkeät. Vastaukset annettiin kyllä – ei akselilla seuraavasti.

Taulukko 8. Tiimin roolit ovat selkeät tarjousta tehdessä

○ 2	
	3 ○
	○ 5
6 ○	
Kyllä	Ei

Roolit olivat kahdella selvät, kuudella melko selkeät ja kahdeksalla vähän epäselvät.

Yhteenvetona voi todeta, että työnjaon/roolien selkeys ei ollut hyvä. Kaikki eivät tiedä mitä heidän tehtäviinsä kuuluu.

Tiimimme/minut on ohjeistettu tarjousten tekoon

Teeman vastaukset annettiin myös kyllä-ei akselilla ja tuloksena saatiin seuraavaa.

Taulukko 9. Tiimimme/minut on ohjeistettu tarjousten tekoon vastaukset

○ 2	
	3 ○
	○ 5
6 ○	
Kyllä	Ei

Teeman kysymykseen vastasi 18 henkilöä ja yksi ei osannut sanoa onko ohjeistettu.

Vastauksia analysoitaessa voi todeta, että ohjeistus oli melko hyvä kahden henkilön mielestä ja kuudella välttävä. Kahdeksalla oli melko huono ohjeistus. Yhteenvetona voi todeta, että ohjeistukseen tulee panostaa enemmän, että kaikki tietävät mitä ja miten tarjouksia tehdään.

Miten on ohjeistettu?

Vapaapalautteena vastasi 14 henkilöä kysymykseen. Miten on ohjeistettu?

Kaksi henkilöä vastasi, että hänet oli perehdytetty hyvin. Toiselle osastopäällikkö oli antanut laajat valtuudet hoitaa oppilashankinnan.

Neljällä oli hinnoittelun tietämys, ja he hinnoittelivat omatoimisesti. He vastasivat tietävänsä hinnan ja hinnoittelun niin, että hinnan täytyy kattaa kulut. Vastauksina lisäksi seuraavaa: Laskurin käyttöä pitkien koulutusten hinnoitteluun, muuten teen melko omatoimisesti. Voittoa täytyy tulla.

Yli puolet, eli kahdeksan henkilöä ei ollut saanut mitään perehdytystä ja olivat itse oppineet vuosien kokemuksella tarjousten teon. Yksi oli saanut vuosia sitten tunnin perehdytyksen ja oppinut sen jälkeen yritysten ja erehdysten kautta asian.

Vastauksina tuli seuraavia kommentteja: On kerrottu se, mistä löytyy tarjoukset ja ei juuri muuta. Vuosien kokemuksen kautta, työssä oppien, muilta. Tieto on kertynyt vuosien varrella. Olen ollut mukana tarjouksen teossa oman osaamiseni mukaan. Perehtymisen mukaan enenevässä määrin

Vastauksista voidaan päätellä, että perehdytystä ja ohjeistusta tarjousten tekoon ei ole ollut. Yli puolet vastaajista olivat oppineet tarjousten teon muilta tai itse oppien osaksi niin sanotusti kantapään kautta.

Tiimissämme / minulla on hyvä tarjouslaskuri käytössä.

Tähän teeman kysymykseen vastasi 18 henkilöä, että oli melko hyvä laskuri käytössä. Yksi ei osannut sanoa onko laskuria käytössä.

Löydän tarjouksessa tarvittavat tiedot helposti JAKKin/ tiimimme tiedostoista.

Tähän kysymykseen vastasi 18 henkilöä. He vastasivat, että löytävät suhteellisen helposti asiakirjat JAKKin tiedostoista. Yksi ei osannut sanoa löytyykö helposti.

Tarjousten teko teeman yhteenveto ja analysointi

Kyselyn mukaan vastaajista yhä useampi henkilö osallistuu tarjousten tekoon oman osaamisensa ja perehtymisensä mukaan. Yhden osaston osastopäällikkö on antanut laajat valtuudet vastaajalle hoitaa oppilashankinnan itsenäisesti. Perehdyttäminen on jäänyt vähälle. Moni on aloittanut tarjousten teon muilta mallia ottaen tai niin sanotusti kantapäähän kautta oppien. Useat olivat sitä mieltä, että roolit tarjousten teossa eivät olleet kovin selkeät. Tarjouksia teki seitsemän henkilöä alusta loppuun. Kolme henkilöä osastonjohtajat ja vt. johtaja allekirjoittavat tarjoukset, eli he ovat mukana allekirjoitusvaiheessa. He tarkistavat samalla tarjouksen ja toimittavat sen eteenpäin asiakkaalle. Kolme henkilöä ei käsitellyt tarjouksia missään vaiheessa. Tarjouksia tekevät samat henkilöt osastoilla.

Tarjousten tekoon ei näytä olevan yhtenäisiä käytänteitä vaan jokainen tekee omalla tai toisilta oppimallaan mallilla. Yhteinen hintalaskuri tarjousten laskemiseen oli lähes kaikilla käytössä. Ohjeistusta ei ollut eli siihen tarvitaan panostusta. Tarvittavan tiedon haku tarjouksiin oli lähes kaikilla selvää. Yhteenvetona voi todeta, että tarjoustentekoprosessi ei ollut selkeä eikä siinä ollut selkeitä, yhteneväisiä käytänteitä eikä ohjeita olemassa. Yksi henkilö seurasi tarjouksia HILMA-järjestelmästä. Työvoimapolitiittisista koulutuksista on tarjouspyynnöt HILMA:ssa. HILMA on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä sähköinen ilmoituskanava, jossa hankintayksiköt ilmoittavat julkisista hankinnoistaan.(TEM 2015)

7.4 Tarjousten seuranta ja jälkilaskenta - teema

Neljäntenä teemana oli tarjousten seuranta ja jälkilaskenta. Teemassa selvitetään onko jälkilaskentaa ja seurantaa käytössä ja miten sitä toteutetaan sekä minne tallennetaan myynnin dokumentit.

Myyntityössämme on käytössä jälkilaskenta

Tähän teemaan vastattiin kyllä-ei –janalla. 18 henkilöstä suurin osa vastasi, ettei ole jälkilaskentaa. Neljä ei osannut sanoa, onko jälkilaskentaa.

Vastauksista voi päätellä, että jälkilaskentaa ei ole käytössä tai se on melko huonosti käytössä vastaajilla.

Jos on jälkilaskentaa, niin saatteko jälkilaskennan automaattisesti? Miten?

Tähän vastasi 16 henkilöä ja heistä kolme ei osannut sanoa onko jälkilaskentaa saatavissa automaattisesti. Kaksi (15,4%) vastasi, että on jälkilaskenta käytössä. 11 (84,6 %) vastasi, ettei ole jälkilaskentaa automaattisesti käytössä.

Vapaapalautteena Automaattisesta jälkilaskennasta Miten? vastasi yksi henkilö, että itse tekemällä taulukolla.

Vastauksista voi päätellä, että jälkilaskenta on käytössä vain kahdella henkilöllä. Heistä toisella itse tekemällä taulukolla. Osa ei osannut sanoa onko automaattista jälkilaskentaa saatavissa.

Jos on jälkilaskenta, niin toteutatteko sen manuaalisesti, miten?

Teemaan vastasi 14 henkilöä, joista 3 ei osannut sanoa toteutetaanko manuaalista jälkilaskentaa. Automaattista jälkilaskennan seuranta ei ollut kuin yhdellä itse tekemä seurantajärjestelmä. Manuaalisesti jälkilaskentaa toteuttaa viisi vastaajaa. Yksi seurasi prosessia läpi projektin. Yhden mukaan tulot arvioidaan ja menojen suuruusluokka on hahmoteltu esimiehen kanssa. Kuusi ei seurannut lainkaan tarjouksen onnistumista jälkilaskennalla.

Vapaapalautteena Miten toteuttaa manuaalista jälkilaskentaa? vastasi kolme vastaajaa. Yksi vastaaja seuraa prosessia läpi projektin. Yksi arvioi tulot ja hahmottelee menojen suuruusluokan sitten yhdessä esimiehen kanssa. Yksi laskee itse.

Vastauksista voidaan päätellä, että jälkilaskenta on melko huonosti hoidettu. Kuusi ei seurannut mitenkään tarjouksen onnistumista jälkilaskennalla. Viisi seurasi toteutumista omalla manuaalisella laskentataulukollaan. Vain yksi seurasi prosessin läpi toteutumaa. Yhtenäistä jälkilaskentajärjestelmää ei ollut olemassa.

Minne tallennat myynnin ja markkinoinnin dokumentit?

Kysymykseen vastasi 14 henkilöä, joista kaksi ei osannut sanoa minne dokumentit tallennetaan. Yhdeksän henkilöä (75%) tallensi dokumentit yhteiseen myynnin kansioon Q-asemalle ja neljä henkilöä (33,3%) tallensi dokumentit osaston omiin tiedostoihin Y-asemalle. Vastaajista neljä (33%) säilytti dokumentit omalla tietokoneellaan.

Vastauksista voidaan analysoida seuraavaa: *Dokumenttien tallennuksen hoitaa yli puolet, eli yhdeksän henkilöä ohjeiden mukaan Q-asemalle myynnin kansioon. Neljä henkilöä tallensi dokumentit omalle koneelleen, mikä on JAKKin ohjeiden vastaista. Kaksi henkilöä, jotka eivät tienneet minne dokumentit tallennetaan, eivät ilmeisesti käsittele tarjousdokumenteja.*

Tarjousten seuranta ja jälkilaskenta teeman yhteenveto ja analysointi

Teeman vastauksista voidaan tulkita seurannan ja jälkilaskennan kirjavuutta sekä puutetta eri osastojen tavoissa toimia. Voi päätellä, että jokainen toimii omalla tavallaan tai osaston omalla tavalla. JAKKissa on ohjeistettu, että kaikki tärkeät asiat tallennetaan Q-asemalle. Siellä on erikseen tehty kansio myynnille ja sen sisällä tarjouksille. Tämä toiminta ei ole kuitenkaan käytössä kaikilla tai ohjeistuksista ei ole välitetty. Tässä on selkeästi parantamisen paikka ja perehdyttäminen yhtenäisten ohjeiden noudattamiseen olisi tärkeää. Talouden seuranta on koulutuksien toteutuksissa tärkeä asia. Kilpailu on kova ja hinnat tiukat. Siksi olisi tärkeää seurata toteutumaa, että pysytään tarjouslaskelmien puitteissa, eikä tulisi tappiota.

7.5 Asiakashankinta - teema

Tässä teemassa oli kahdeksan kysymystä asiakashankintaan, – rekisteriin ja - palveluun liittyen. Näihin kysymyksiin oli vastannut 18 henkilöä.

Uusia asiakkaita etsitään jatkuvasti ja systemaattisesti.

Teemaan vastasi 18 henkilöä ja yksi vastasi, ettei osaa sanoa. Kahdeksan henkilöä vastaajista hankkii jatkuvasti ja systemaattisesti uusia asiakkaita. Neljä henkilöä hankki jonkin verran ja seitsemän hankki joskus. Vastaukset annettiin kyllä-ei-ajanalla. Vastaukset seuraavan sivun taulukossa 8 kyllä – ei- asteikolla.

Taulukko 10. Uusia asiakkaita etsitään jatkuvasti ja systemaattisesti

	1	
	3	
		7
8		
Kyllä		Ei

Vastauksista voi päätellä, että vain alle puolet (8 henkeä) vastaajista etsivät jatkuvasti ja systemaattisesti uusia asiakkaita. Loput vastaajista etsivät harvoin tai ei juuri koskaan uusia asiakkaita.

Miten hankitte uusia asiakkaita ?

Kysymyksessä oli valintatehtävänä valmiina lehdet, netti, yritysrekisterit, messut, muut alan tapahtumat ja siihen vapaapalautteena mitkä muut tapahtumat? Lisäksi sai kirjoittaa vapaapalautteena muualta, mistä?

Vastaajista uusia asiakkaita hankki netin kautta 11 henkilöä (73,3 % vastaajista). Messuilta hankkii uusia asiakkaita 10 henkilöä (66,7 %) ja lehtien kautta hankki yhdeksän henkilöä (60 %). Yritysrekistereistä uusia asiakkaita hankki kuusi henkilöä (40 %).

Vapaapalautteena kysymys muut alan tapahtumat, mitkä? Tähän ei antanut kukaan mitään vastausta eli asiakkaita ei hankita muista tapahtumista.

Vapaapalautteena kysymys muualta, mistä? Tähän vastasi viisi henkilöä. He hankkivat asiakkaita suorilla yrityskontakteilla esimerkiksi ottamalla puhelimen käteen ja soittamalla yritykseen. Myös ELY- ja TE-keskuksista ja suorilla kontakteilla etsitään asiakkaita. Puskaradio todettiin myös yhdeksi keinoksi.

Saaduista vastauksista voidaan päätellä seuraavaa: *Asiakashankinnassa hyödynnetään monia kanavia. Useimmat hyödynsivät asiakashankinnassa nettiä,*

messuja, sekä lehtiä. Yritysrekistereitä käytti vajaa puolet asiakashankinnassa. Yksi totesi, että puhelin käteen ja soittamalla, sekä pitämällä yhteyksiä ELY- ja TE-keskukseen hankitaan asiakkaita.

Käyn yrityksissä/asiakkaiden luona ja markkinoin samalla JAKKia

Teemaan vastasi 18 henkilöä. Heistä puolet markkinoivat JAKKia yrityksissä käydessään. Kaksi ei käynyt yrityksissä lainkaan.

Milloin viimeksi kävit jossain yrityksessä ja miksi?

Tämän teeman kysymykseen vastasi 14 henkilöä. Yksi ei osannut sanoa milloin oli viimeksi käynyt. Vastausvaihtoehtoina teeman kyselyssä oli Tällä viikolla, miksi? Viime viikolla, miksi? Viime kuussa, miksi? Viime vuonna, miksi? ja viimeisenä En käy yrityksissä.

Vastaajista viisi oli käynyt vastausviikolla jossain yrityksessä. Kaksi oli käynyt edellisellä viikolla. Kolme oli käynyt viime kuussa. Yksi oli käynyt viime vuonna.

Vapaapalautteena kysymys Tällä viikolla, miksi? Viisi henkilöä oli käynyt viimeisen viikon aikana yrityksessä. Yrityksessä oli käyty koulutusmyynnin, konehuoltojen, tutkintotilaisuuden, opiskelijatapaamisen ja yhteishankintapalaverin vuoksi.

Vapaapalautteena kysymys Viime viikolla, miksi? Kaksi henkilöä oli käynyt viime viikolla. Käyntien aiheena oli ollut toisella vastaajalla työssäoppimissopimuksen teko ja toisella tuttujen tapaaminen.

Vapaapalautteena kysymys Viime kuussa, miksi? Viime kuussa oli käynyt kolme henkilöä yrityksissä. Yhdellä vastaajalla oli käynnin aiheena ollut asiakkaaseen tutustuminen. Toisella oli ollut koulutusneuvottelut yrityksessä ja kolmannella tutkintotilaisuus.

Vapaapalautteena kysymys Viime vuonna, miksi? Yksi henkilö oli käynyt viime vuonna sopimassa yritysasiakkaan kanssa tulevista koulutuspäivistä ja samalla hän oli markkinoinut muita koulutuksia.

Teeman vastauksista voidaan tulkita seuraavaa: *Puolet kyselyyn vastanneista olivat käyneet yrityksessä viimeisen vuoden aikana. Yleisin käynnin aihe heillä oli ollut tutkintotilaisuus, tai opiskelijan työssäoppimiseen liittyvät asiat. Koulutusten markkinointi, niistä neuvottelu, sekä sopiminen olivat myös aiheina. Nämä ovat tyypillisiä yrityskäyntien aiheita aikuiskoulutuksessa toimivilla kouluttajilla.*

Mistä lähteistä asiakkaat saavat tiedon koulutuksista?

Tämän teeman kysymykseen vastasi 14 henkilöä. Kysymyksessä oli vastausvaihtoehtoina: Netistä JAKKin sivuilta, Lehdestä, Lähetetystä kutsusta, Muu tapa, mikä?

Kaikkien vastaajien mielestä 100 % opiskelijoista saa tiedon koulutuksista JAKKin sivuilta netistä. Kahdeksan vastaajan (57,1%) mukaan tietoa saadaan lisäksi lehdistä ja kuuden (42,9%) mielestä asiakas sai tiedon koulutuksesta lähetetystä kutsusta.

Vapaapalautteena kysymys Muu tapa, mikä? Seitsemän vastaajaa vastasi seuraavia muita tapoja tiedonsaantiin: Suoramyynti, liittojen kautta lähetettävä posti, yhteistyötahojen suoramarkkinointi, sähköposti ja kolmen vastaajan mielestä puhelinsoitto.

Vastauksista voidaan päätellä seuraavaa: *Tiedonsaannin yleisin kanava on netti eli JAKKin omat www-sivut. Niiden lisäksi parhaiten tietoa saa lehdistä ja suoramarkkinoinnin sekä puhelimen välityksellä.*

Onko sinulla käytössä joku asiakasrekisteri?

Kysymyksessä oli vastausvaihtoehtoina erilaisia asiakasrekistereitä seuraavasti: CRM, Excel-taulukko, Kansio, Muu mikä? 14 henkilöä vastasi kysymykseen, että oli joku edellä mainituista asiakasrekistereistä käytössä. Neljällä ei ollut asiakasrekisteriä käytössä. CRM:ää käytti yksi vastaaja, Excel-taulukkoa käytti kuusi vastaajaa, kansio oli käytössä kolmella vastaajalla ja joku muu tapa neljällä vastaajalla.

Vapaapalautteena kysymys Muu, mikä? Neljä henkilöä vastasi seuraavasti. Yksi käytti Moodlea, toinen Studenta-oppilashallintajärjestelmää. Etujärjestöjen listoja käytti yksi.

Vastausten analysointina voi todeta seuraavaa: JAKKissa ei ole olemassa yhtenäisiä käytäntöjä asiakasrekisterille. Käytössä on erilaisia taulukoita, kansioita ja ohjelmia, tai ei mitään järjestelmää, kuten kuusi vastaajaa ilmoitti. Kolmellatoista henkilöllä oli olemassa asiakasrekisteri joko kansiossa, Excel-taulukossa tai jossain muualla. CRM oli käytössä yhdellä henkilöllä, vaikka siitä on luovuttu vuosia sitten?

Tiimissämme on asiakkaita tarpeeksi

Teemaan vastasi 18 henkilöä. Heistä kahdeksan mielestä asiakkaita oli tarpeeksi. Muiden mielestä asiakkaita oli välttävästi.

Vastauksesta voi päätellä, että asiakashankintaan tulee kiinnittää huomiota ja tehostaa sitä asiakkaiden saamiseksi.

Asiakas saa sitä mitä luvataan.

Teeman kysymykseen vastasi 18 henkilöä ja heidän mielestään asiakas saa mitä luvataan.

Asiakashankintateeman vastausten yhteenveto ja analysointi

Asiakashankintaa teki kahdeksan henkilöä lähes jatkuvasti. Lopuilla asiakashankinta oli satunnaista tai sitä ei juuri tehty. Asiakashankinnassa JAKKin nettisivut oli yleisin tapa saada asiakkaita. Lehti-ilmoitukset ja messut olivat toiseksi yleisin tapa. Henkilökohtaiset suorat kontaktit ja puhelimitse lähestyminen olivat useimmilla käytännön tapa toimia. Asiakashankintaan tulisi luoda oma strategiansa ja tehokkaammat tavat toimia. Asiakasrekisteriä ei ollut järjestelmällisesti käytössä. Useimmalla oli joku Excel-taulukko tai kansio asiakkaista. Tämä on asia, johon tulee panostaa. Asiakasrekisterit ja niiden ajantasaisuus säästää huomattavasti työaikaa ja nopeuttaa toimintoja asiakasrajapinnassa.

7.6 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastattelu toteutettiin kuudelle henkilölle. Heistä kahdelle haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna ja yhdellä osastolla haastatteluun osallistui kaksi haastateltavaan yhtä aikaa. Haastattelun ensimmäinen kysymys:

Millä tavoin, kenelle ja missä tilanteissa henkilö myy ja markkinoi koulutuksia omassa työssään? Onko jatkuvia asiakkuuksia, jotka ostavat meiltä ja miksi?

Seuraavassa on kirjattu vastaajien vastauksia teemaan. Kaikki haastateltavat mainitsivat suorat kontaktit B to B- markkinoinnin ja myynnin tärkeimmiksi kanaviksi koulutusten myynnissä.

Haastattelussa saatuja vastauksia teemaan:

Henkilökohtaiset tapaamiset yrityksiens johdon kanssa on vaikuttavin tapa tehdä tulosta. Puhelimitse sovitaan ajankohta tapaamiselle, yleensä yrityksen tiloihin. Myyntityö on jatkuvasti mukana kaikessa (potentiaalisissa) kontakteissa, mitä ihmisiä tapaa. Ihmisten puheista tulee esiin asioita, joihin me JAKKina voimme antaa ratkaisun. Puhelimessa tulee myös paljon kauppaa, lisäksi sähköposti-kampanjat, messut, kirjeet, infotilaisuudet, työpaikkakäynnit ovat osa myyntityötä tukevaa toimintaa. (H1)

Myyntityö pitää olla jatkuvasti esillä tapaamisissa, työssäoppimisen yhteydessä kontakteissa ihmisiä tavatessa. Etujärjestön kanssa tehdyt sopimukset voimassa ”kovanrahan” -koulutuksissa. Ottavat itse yhteyttä tarvittaessa. (H2)

Asiakastöitä tehdessä ottavat yhteyttä. Korttikoulutuksissa jatkuvia asiakkuuksia. Yritykset pieniä ja siksi samaan yritykseen ei usein saa koulutuksia. (H3)

Messuilla, yrityskäyntien yhteydessä, suoria kontakteja tulee ja kyselyitä. Vakioasiakkaita on lähinnä lyhytkoulutuksissa. Työssä oppijoiden kautta kyselyitä, jos töitä on, työllistyvät. (H4)

Läheinen yhteistyö yritysten kanssa työssä oppimisten, erilaisten koulutusten, tutkintojen suoritusten sekä erilaisten tapahtumien kautta on tärkeää myynnin näkökulmasta. (H5)

Jatkuvaa myyntimahdollisuuksien etsintää työssäoppimisten, tutkintojen ja muiden tapaamisten yhteydessä. (H6)

Näistä vastauksista voidaan päätellä/analysoida seuraavaa: Jokainen vastaaja painotti jatkuvaa markkinointia ja tapaamisia asiakkaiden kanssa. Markkinointi pitää olla aina esillä yrityksissä käydessä. Markkinointi tulee olla jatkuvaa myyntimahdollisuuksien etsintää.

Osasto B:llä tehtiin yritysten kanssa töitä työmailla ja he olivat etujärjestön kanssa yhteistyössä markkinoineet koulutuksia. Työssäoppiminen ja suorat näytöt olivat hyviä tapoja päästä sisään ja saada muutakin koulutusta esimerkiksi korttikoulutuksia ja pätevyyskoulutuksia. Osasto C:llä oli vakioasiakkaita, jonne aina meni työssä oppijoita. Yritykset ovat työllistäneetkin useita henkilöitä.

Ongelmana oli kaikilla osastoilla yritysten pienuus ja jatkuvien vanhojen asiakkaiden puute ehkä juuri pienuudesta johtuen. Sama asiakas ei osta koulutusta monta kertaa. Alueemme on pienyritysvaltaista ja heillä ei ole usein koulutustarpeita. Sähköpostikampanjat, messut, kirjeet, infotilaisuudet ja työpaikkakäynnit ovat osa myyntityötä tukevaa toimintaa. Toiminta on oman alan yritysten kanssa kokonaisuutena melko tiivistä ja hedelmällistäkin.

Millaisia ohjeita/perehdytystä/koulutusta olet saanut myyntityöhösi JAKKilla?

Perehdytystä myyntityöhön ei ollut saanut kukaan. Tuotteita on esitelty ja itse on hankittu tietoa. Seuraavassa on haastattelussa saatuja vastauksia teemaan:

Ei millään tavoin ole perehdytetty. (H1)

”Nyt vain hoetaan myykää.” ”90-luvun vaihteessa oli koulutusta muutokseen, kun kurssikeskus muuttui aikuiskoulutuskeskukseksi.” Sen jälkeen ei ole ollut. Apuvälineet oli käytössä välillä mm. CRM. Haastateltava totesi, että asiakkaan tarve pitää tunnistaa. On opittu kantapään kautta yrityksissä työharjoittelu-

valvonnoissa käydessä. Kun huomaa jotain puutteita siellä niin tarjotaan ja mietitään koulutuksia. Räätelöidään koulutus yrityksen tarpeisiin. (H2; H3)

Myyntityöryhmä aloitti toimintansa johdollani nelisen vuotta sitten, yhdessä pohtien olemme saaneet aikaiseksi mielestäni melko hyvin toimivan konseptin. Eli mitään opastusta en ole saanut keneltäkään työhöni. (H4)

Ei ole perehdytetty mitenkään. Tuotteita on esitelty ja itse olen hankkinut tarvittavaa tietoa. (H5)

Ei ole perehdytetty eikä annettu ohjeita. Myyntiä ja kannattavasti pitää saada. (H6)

Näistä vastauksista voidaan päätellä/analysoida seuraavaa: Haastatteluissa tuli ilmi osastojen välinen ero toiminnoissa. Lisäksi perehdyttämistä ei ole ollut. On hankittu tietoa sieltä mistä on saatu omana tiedonhankintana. Osaston eroavat toisistaan ja kaikessa ei voi toimia samalla tavalla, mutta toimintojen ja prosessien yhtenäistämiseen on tarvetta. Yhdellä osastolla oli kehitetty oma prosessi ja tapa toimia. Hyviä käytänteitä voisi benchmarkata käytänteiksi koko organisaatioon.

Mistä saat tiedot myyntiprosessin tueksi (hintaa, resurssit, jne)?

Haastattelussa tuli esiin seuraavaa.

Sisällöistä saan tietoa muilta kyselimällä. Rahoituksesta vt.rehtorilta ja myyntihenkilöltä, muutoksista ELY-keskuksesta ja oman tiedonhankinnan kautta. (H1)

Rahoituspaletti, jossa hintoja. Nyt huono, kun ei ole tarpeeksi vaihtoehtoja tarjota. Yhteishankinta huono, kun siinäkin painopiste kohderyhmän suhteen muuttui vuoden vaihteessa. Näppituntumalla vertailemalla muiden hintoja. Lasketaan hinnat niin, että saadaan kulut peittoon – oma kehitelmä tässä laskentaan. (H2; H3)

Kokemuksen perusteella riippuen ryhmän koosta. Räätelöidyt koulutukset siten, että saadaan uusia. (H4)

Hinnaston olen hyväksyttänyt esimiehellä, kaupantekijänä minulla on tietty pelivara tilanteen mukaan. Hinnoittelussa, budjeteissa, hintaerittelyissä olen ollut mukana vuosikaudet. Eli oman osaston kustannusrakenne on tuttu. Resursseista käyn neuvonpidon ennen tarjouksen jättämistä työvuorosunnittelun kanssa. (H5)

Vertailemalla edellisiä tarjouksia ja hintoja. Lasketaan hinnat kannattaviksi. Joka vuosi tulee muutoksia. (H6)

Saaduista vastauksista voidaan päätellä/analysoida seuraavaa: Hinnoittelussa hinta pyritään saamaan niin, että kulut peittyvät. Itse kehitelty hinnoittelupohja oli käytössä osalla. Hinnoittelussa selkeästi kokeneilla, pitkän työuran tehneillä olivat omat menetelmät käytössä. Tässäkin benchmarkaus talon sisällä olisi hedelmällistä ja yhtenäisten käytänteiden saaminen koko talon etu.

Miten dokumentoit ja hallinnoit myyntiprosessia? Onko joku tiedosto, ohjelma, kansio tms. ?

Myyntiprosessin dokumentoinnissa ja hallinnoinnissa jokaisella oli joku tilaus-/myyntikansio työpöydällä tai Excel-tiedosto. Näihin kirjattiin eri rahoitusmuodoilla olevat koulutukset eri lehdille ja myös laskutukset. Q-asemalle talletetaan tarjoukset. Viestitykset, soitot ja tapaamiset tallennetaan myös.

Haastattelussa saadut vastaukset:

On asiakasrekisteri käytössä ja lähetetään messuinfoja ja sähköisesti lyhytkoulutuskalenteri seuraavalle vuodelle joulutervehdyksen yhteydessä. Kansio on työpöydällä ja Q-aseamalla. Sähköpostilla ja puhelimella viestitykset talletetaan. (H1)

Tarjoukset Q:lle. Tilauskirja nyt käytössä, eri rahoitusmuodot eri lehdillä, laskutukset jne. (H2; H3)

Myyntikansiossa, Excel-kansio, on ylhäällä kuka, mitä, miten keskusteltu aikataulu yhteydenotoista ja kaikki mitä kirjattavaa. Tapaamiset ja sen sisältö sekä tulos kirjaan sinne. (H4)

Nyt seurantana ovat olleet tarjouskansiot ja excel-taulukot. CRM-ohjelmaa odotan ehdottomasti myynnin tueksi. (H5)

Näistä vastauksista voidaan päätellä/analysoida seuraavaa: Yhdellä osastolla asiakasrekisteri on olemassa sähköisenä. He hyödyntävät sitä erilaisissa markkinointiasioissa ja joulutervehdyksiä lähetettäessä. Dokumentointi ja hallinnointi vaatisivat eniten parantamista koko prosessissa. CRM-ohjelmaa odotetaan ehdottomasti myynnin tueksi. Yhtenäinen ohjeistus ja toimintatavat on saatava kaikille myyntiin.

Mitkä ovat koulutusten myynnin ja markkinoinnin ongelmakohdat?

Myynnin ja markkinoinnin ongelmakohdiksi nousi jokaisella ympärillä vallitseva jatkuva taantuma. Yritykset elävät epävarmuustilanteessa. Maarakennuspuoli on pieni itsetietoinen toimiala. Katsotaan tarkasti mitä ostetaan ja ostetaan vain pakolliset koulutukset. Aikapula myyntiin koettiin suurimpana ongelmana.

Haastattelussa saatuja vastauksia teemaan.

”Henkilöstöpula ja kaikenlaiset muut toimeksiannot syövät myyntiaikaa. Sopeutustoimet heijastuvat koulutustarjontaan – tarjonta suppeampaa.” (H1)

Pieni itsetietoinen toimiala. Nykyinen taloustilanne vaikuttaa. Katsotaan tarkasti mitä ostetaan ja ostetaan vain pakollinen. Suorat näytöt toimii – hyötyrefe-rensseinä julkisissa kilpailuissa arvotetaan. Oikeat, kokeneet henkilöt ovat tekemässä myyntiä. Pitkän linjan kouluttajat käyvät suoraan työpaikoilla. (H2; H3)

”Linja-autopuolella pätevyudet on koulutettu - jatko? Uusien keinojen etsiminen markkinointiin olisi nyt tärkeää.” Myynti osa työtä, mutta aikapula. (H4)

”Ongelmana voisin nostaa rajallisen ajan, mikä minulla on käytössä työnimikkeeni mukaiseen työhön. Opetustyöhön menee 20-25 % työajastani (opettaminen sinällään mielekästä ja myös osaltaan myyntiä tukevaa) ja suunnilleen saman verran menee kaikkeen muuhun sälään.” (H5)

Aikapula myyntiin suuri. Rakennuspuolen ammattitutkintokoulutuksista ilmoitetaan ammattilehdessä ja se todettu hyväksi kanavaksi. Puskaradio myös hyvä. On onnistuneitakin jatkuvia koulutuskokonaisuuksia. (H6)

Näistä vastauksista voidaan päätellä/analysoida seuraavaa: Suurimpana ongelmana koettiin aikapula. Myyntiä piti tehdä oman työn ohessa. Lisäksi kaikenlainen ylimääräinen työ/”sälä” vie aikaa. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että myyntiin ei ole annettu resursseja tarpeeksi eikä konkreettisia ohjeita ja strategioita. Myynti vie kohtuuttomasti aikaa. Siihen tulisi saada hyvät, toimivat käytänteet ja ohjelmat avuksi toimintaa tehostamaan.

Miten seuraat koulutuksen toteutuksen ja toteutatko ns. jälkiseurantaa ?

Haastateltavat seuraavat koulutusten toteumaa Excel-taulukolla ja tuloslaskelmasta kuukausittain. Asiakaspalautteet otetaan ja niitä seurataan. Palautteet ovat olleet hyviä.

Haastattelussa saatuja vastauksia teemaan:

Asiakaspalautteet- olleet tosi hyviä – kouluttajat hyviä. Jälkimarkkinointi puuttuu. Excelistä näkee toteumaa ja noin 3 kuukauden päästä tarkistetaan tarjous. (H1)

Kirjanpitoraporteista seurataan. (H2; H3)

Excel-taulukko, josta seurataan. Otetaan palautteet tapahtumasta – hyvin vähän tulee kehitysideoita. Tuloslaskelmasta seurataan kuukausittain. (H4)

Osalle yrityksiä lähetetään oppilaiden palautteet, joskus puhelinkontakti tiedustellen asiakkaan tyytyväisyyden. Tarjouksista laitetaan outlokiin merkintä, koska soittaa tarjouksen perään. Olen perillä tarjouksen toteutumasta. (H5)

Seuranta Excel ja toteuma tuloslaskelmasta. (H6)

Näistä vastauksista voidaan päätellä/analysoida seuraavaa: Seuranta oli jokaisella Excel-taulukolla toteutumasta ja lisäksi tuloslaskelmaa seurattiin. Asiakaspalautteet otetaan ja niitä seurataan. Seuranta voisi aina parantaa ja yhtenäistää siten, että oltaisiin tarkemmin selvillä toteutumasta ja voisi tehdä korjaavia toimenpiteitä ajoissa. Jälkimarkkinointi puuttui ja kehitysideoita tulee asiakkailta hyvin vähän.

Parannusehdotuksia myyntiin.

Parannusehdotuksista oli oma kysymys ja siihen tuli monta ideaa ja ehdotusta.

Haastattelussa saatuja vastauksia teemaan:

Jälkimarkkinointi pitää olla ja asiakassuhteiden jatkuvuutta. Tarjousten toteuman seurantaan parannusta. Yhtenäiset käytänteet eri osastoille. (H1)

Myyntihenkilöitä ei ole. Myynnin ammattilainen koordinoimaan myyntiä. (H2; H3)

Yhtenä parannettavana asian on tiedonkulun puute kouluttajien ja myyjän välillä: Opettajat tapaavat paljon mahdollisia asiakkaita opetustyössä toimiessaan, jotkut välittävät vinkkejä, mutta suurin osa ei. Oppilaspalautteet ja henkilökohtainen kontaktointi koulutuksen jälkeen ostajaan laajemmin kuin nyt. CRM käyttöön. (otan sen heti) (H4)

Talossa voisi olla enemmän yhteismarkkinointia esim. korttikoulutukset ja ammattipätevyydet eli yhteismarkkinointia. Lehdet ei enää kannata – ykköset ehkä. Järjestöjen kautta on ollut s-postikampanjoita kuukausikirjan mukaan. Ei ole varsinaista asiakasrekisteriä – myynti olisi helpompaa. Markkinointi on vaikeaa – kohteita kyllä löytyy. Kaikista ei ole markkinoimaan ja myymään. (H5)

Näistä vastauksista voidaan päätellä/analysoida seuraavaa: Myyntihenkilöiden puute on ongelma. Pitäisi olla myynnin ammattilainen koordinoimassa myyntiä ja yhtenäiset käytänteet osastoilla. Tärkeä parannettava asia on tiedonkulku kouluttajien, myynnin ja osastojenkin välillä. Kouluttajat tapaavat paljon mahdollisia asiakkaita opetustyössä toimiessaan. Heidän pitäisi välittää vinkkejä myyntihenkilölle tapaamisistaan ja tuoda palvelut esiin yrityksissä. Jotkut välittävätkin vinkkejä, mutta suurin osa ei. Jälkimarkkinointi pitää olla – asiakassuhdejatkuvuus: tarjous – toteutuminen – palaute – jälkimarkkinointi.

Asiakasrekisteri pitää olla – helpottaisi myyntiä ja markkinointia. Lehtimainonta ei kannata enää – ykköset ehkä. Sähköpostikampanjointia on ollut järjestöjen kautta ja kuukausi kirjeitä mukana. Tuotteista riippuen markkinointia. Enemmän talona yhteismarkkinointia esimerkiksi korttikoulutukset ja ammattipätevyyskoulutukset voisivat olla yhdessä markkinoiden ja järjestäen. Saataisiin paremmat ryhmäkoot ja kustannustehokkuutta. CRM käyttöön takaisin ja koulutus siihen.

7.7 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimustulokset heijastavat yleistä tilannetta myyntiprosessista organisaatiossa. Tarvitaan uutta potkua ja yhteiset tavoitteet sekä strategia myyntiin. Varsinaisilla myyntiä toteuttavilla henkilöillä oli ideoita ja hyviä käytänteitä käytössään. Leppäsen ja Grönforsinkin mukaan myytäessä myyntihenkilön tulisi hallita myyntiprosessiin vaikuttavat asiat. Tuloksellinen myyntityö edellyttää myytävän tuotteen/palvelun hyvää tuntemusta ja asiakkaan oikeanlaista kohtaamista. Myyjän on osattava havainnoida asiakkaan tarpeet ja sen jälkeen muokata ja myydä soveltuva palvelu asiakkaan tarpeeseen. Myyjä tarjoaa ratkaisun ostajan ongelmaan. Koulutusten myyjän tulee tuntea koulutukset ja niiden mahdollisuudet asiakkaalle. Mikä ja millainen koulutus asiakkaalle parhaiten soveltuisi. Myyjä ottaa asiakkaan haltuun riittäväillä tiedoillaan. Sen jälkeen hän hankkii tarvittavan lisätiedon tai ohjaa asiakkaan koulutukseen, jossa tehdään tarkempi selvitys henkilökohtaistamisen avulla asiakkaan koulutussuunnitelmaksi. Tai myyjä tekee yhteistyössä tarvittavien tahojen kanssa tarjouksen tarvittavasta koulutuksesta asiakkaalle. Tämän toteuttamiseen tarvitaan koulutusten myyntiin strategia, ohjeet ja selkeät yhtenäiset toimintatavat. Markkinoinnin tehtävä on rakentaa yrityksille asiakkuusstrategia. Myynnin tehtävä on toteuttaa asiakkuusstrategiaa. Menestyneissä yrityksissä tämä tehdään yhdessä. (Leppänen 2007; Grönroos 2009)

Yksilön käsitys todellisuudesta syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja siinä voi syntyä samasta ilmiöstä keskenään ristiriitaisiakin tulkintoja eri aikoina ja eri konteksteissa (Puusa & Juuti 2011, 78). Myyntineuvotteluun valmistautuminen hankkimalla perustiedot ja valmiudet etukäteen on erittäin tärkeää onnistumisen

kannalta (Vahvaselkä 2004, 143). On vaikea myydä palvelua, ellei tunne palvelutarjotinta ja myynnin kohderyhmää hyvin. Tutkimuksessa tuli esiin, ettei tuotteita tunnettu tarpeeksi hyvin. Palvelua pitää osata hienosäätää, tai rakentaa aivan uudelleen kohderyhmän tarpeiden mukaan. Tällöin on todella tärkeää tuntea tuotteet niin hyvin, että pystyy räätälöimään sitä asiakkaan tarpeisiin sopivaksi.

Vastaajat kokivat tarvitsevansa tukea markkinointiin tuotetietojen, ala tuntemisen, hinnoittelutaitojen, sekä uusien ideoiden osalta. Tämä tieto on tuloksellisen myyntityön ehdoton ehto. Myyntityöhön on saatava perehdytystä ja perusteellista tietoa myytävistä tuotteista. Myyntihenkilöt tulee perehdyttää tehtävänsä. Heidän tulee saada tietoa systemaattisesti tuotteista ja niihin vaikuttavista asioista, sekä muutoksista. Vuorovaikutus läpi prosessin ja myös osastojen kesken tulee olla myös läpinäkyvää ja avointa, että tiedetään mitä missäkin on tulossa ja menossa. Näin voidaan markkinoida koko taloa, eikä vain kapeaa sektoria tuotteista. Myyntistrategian luonti osaksi organisaation strategiaa ja siihen hyvä myyntitaktiikka, sekä myyntiprosessi ovat menestymisen kannalta tärkeitä Leppäsen mukaan. (Leppänen 2007, 51) Lisäksi tätä tukee Kehusmaa siten, että strategiatyön on oltava läsnä yrityksen arjessa ja sen tulee elää organisaatiossa, sekä sen päivittäisessä työssä (Kehusmaa 2010, 11)

Tehokas myynti- ja asiakaspalvelutoiminta vaatii suunnitelmallisuutta myös ajankäytön suhteen (Vahvaselkä 2004, 143) Oman ajankäytön suunnittelu ja priorisointi on tärkeää. Oman ajan suunnittelu edellyttää myös asiakasanalyysien tekoa, tavoitteiden asettamista ja avaintehtävien sekä avaintulosten määrittelyä omasta työstään. Yrityksissä ajankäytön hallintaan on tullut koulutustarve. Myyntiä hoitaa asiantuntija-organisaatioissa useimmiten asiantuntijat, jotka tekevät sitä oman esimiestyönsä tai myös kouluttajatyönsä ohella. Työtä on paljon, ja aikaa ei jää visiointiin, strategian luomiseen, eikä asiakassuhteiden ylläpitoon. Työpäivät kuluvat tulipalojen sammuttamiseen. Ellei hallitse aikaasi, et hallitse bisnestäsi etkä myyntiäkään (Vahvaselkä 2004, 147). Myyjille tulee luoda resurssit ja mahdollisuudet tehdä myyntiä. Myynnin uudelleen organisointi ja tavoitteet on tärkeä uudistus saada aikaan. Tarvitaan selkeät strategiat ja prosessi myyntiin.

Tutkimuksessa tuli esiin toimintatapojen erilaisuus eri osastoilla. Oli yhteneväisiäkin käytäntöjä, mutta jokaisella oli omia prosesseja johtuen alasta. Kaikille aloille ei sovellu aivan samanlaiset toimintatavat. Tein tutkimuksen loppupuolella löydön omista kansioistani liittyen JAKKin myyntiin ja myyntiprosessiin. JAKKille on tehty prosessin kuvauksia muun muassa myyntiin ja tarjousten tekoon. JAKKissa oli käynnissä tehokas kehittäminen vuodesta 2006 lähtien. Oli erikseen palkattuna henkilö, joka laati prosessikuvauksia osastojen avustuksella. Nämä pohjat löytyvät JAKKin ims-järjestelmästä, joka ei ole ollut käytössä moneen vuoteen. Pohjat ovat siellä valmiina jatkotyöstettäväksi. CRM-järjestelmän käyttöönottoa varten on myös tarjouskäsittelyn toimintakäytäntö ja asiakkuudenhallinnan toimintaohje valmiina. (JAKK 2007)

Aikaisemmin tehty asiakkuudenhallinta toimintaohje pitää sisällään CRM-ohjelman kirjattavat tiedot ja niiden yleiset periaatteet muun muassa: asiakas, yhteyshenkilö, Liidi, Liidistä myyntimahdollisuudeksi, myynti-mahdollisuus, tarjoukset, tilaukset, lasku, tuoteluettelo ja hinnasto, kilpailijat, asiakaskohtaamiset, segmentointi ja sen yleiset periaatteet, sekä huolenpidon lähtökohdat, nykyasiakkaiden segmentointi ja toiminta huolenpitoluokittain. (JAKK 2007) CRM toimintaohje tulisi päivittää vastaamaan nykytilannetta. Toisaalta Sedu Aikuiskoulutuksessa on CRM käytössä ja se tulee osaksi JAKKin toimintoja vuoden 2016 alussa. On muistettava kuten Leppänen ilmaisi, että asiakassuhde ei ole luja ja pitkäikäinen, ellei asiakasta pystytä palvelemaan jatkossa (Leppänen 2007, 98 -102). CRM luo mahdollisuudet pitää huoli asiakkaista ja siellä on kaikki tieto, mitä asiakkaan kanssa on tapahtunut, saatavissa.

Yhteistyö eri osastojen ja koko organisaation sisällä on tärkeää. On luotava yhtenäiset prosessit ja mittarit. Kaplan & Nortonin mukaan olennaista on Strategiakartat ja Balance Score Card- mittariston hyödyntäminen. Ne ovat ihanteellinen kuvaaja yrityksen arvoista ja mahdollistavat yrityksen resurssien yhdenmukaistamisen. Täten voidaan saavuttaa ylivoimainen kyky lisätä yrityksen arvoa ja yrityksen johto voi hyödyntää niitä. Olennaista on siis yrityksen kyky tuottaa itse oman rakenteensa sisällä olevien liiketoimintayksiköidensä avulla arvoa kuin,

että jokainen toimii itsenäisinä yksikköinä. (Kaplan & Norton 2007, 55-56) Koko organisaatiota koskien yhteistyön tiivistäminen ja yhtenäisen organisaation luominen kohti tulevaisuutta suunnaten tulee olla tavoite.

Yhteistyön tulee tiivistyä, ja verkostoitumisen olla aitoa kaikkien osapuolten kesken, mutta myös molempien organisaatioiden verkostojen kesken. Palveluiden tarjonnan laajentamiseksi verkostoituminen muiden palveluntarjoajien kanssa voisi luoda pidempiä asiakassuhteita koulutuspalveluiden myynnissä. Yhteistyössä toisten palveluntarjoajien kanssa voidaan rakentaa monipuolisempia kokonaisuuksia ja vaihtoehtoja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Koulutuspalveluissa esimerkiksi osaamisen ostamista ja kouluttajien vaihtoa voi toteuttaa eri organisaatioiden kesken, tai ostetaan koulutuskokonaisuuksia osaksi omaa tarjontaa yhteistyökumppaneilta. Vaikka kilpaillaankin keskenään, yhteistyö yhteisten asiakkaiden palvelemiseksi kannattaa. On sitouduttava yhteiseen asiaan ja luotava luottamusta. (Grönroos 2009, 58)

Markkinoiden tehostamiseksi sosiaalisen median käyttöä tulee tehostaa ja lisätä merkittävästi. Sosiaalinen media tuo uusia ulottuvuuksia markkinointiin ja myyntiin. Juslénin mukaan parhaassa tapauksessa suhteesta sosiaalisessa mediassa hyötyvät niin markkinoija kuin asiakkaatkin. Sosiaalista mediaa tulee osata käyttää taidokkaasti ja oikeita kanavia hyödyntäen. Se säästää aikaa ja kustannuksiakin sekä markkinoijalta että asiakkaalta. (Juslén 2011) NykYTEknologia kehittyy nopeasti ja siinä tulisi pysyä mukana kokoajan toimintoja tehostaen. Sosiaalisen median hyöty ja kehittyminen ovat huimaa vauhtia kehittymässä kokoajan.

Yhteenvetona lopuksi JAKKin tulevaisuudesta. JAKK yhdistyy Sedu Aikuiskoulutukseen vuoden 2016 alusta. Yhdistymisessä luodaan pelisäännöt ja yhdistetään molempien organisaatioiden hyviä käytänteitä. JAKKissa on hyviä käytänteitä ollut paljon, mutta valitettavasti ne ovat unohtuneet tai olleet vain osan henkilöstön käytössä. Tutkimuksen tulosten toimenpiteet ja tavoitteet esitettynä seuraavassa taulukossa.

Taulukko 11 Yhteenveto tutkimuksen tulosten toimenpiteistä

KEHITYSKOHDE	TAVOITE	TEHTÄVÄT
Asiakkuuden-hallinta	Asiakastietojenhallinta yhteiseen järjestelmään ja tiedot kaikkien saataville.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sedu CRM käyttöönotto koko organisaatiossa 2. Toimintaohjeen päivitys
Markkinointi	Markkinoinnin tehostuminen yhteistyössä markkinointi, myynti ja tulosyksiköt Asiakassuhteiden vahvistaminen osana asiakkuustrategiaa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Markkinointistrategian päivitys ja toimintatapojen yhtenäistäminen 2. Sosiaalisen median käyttöönotto ja tehokas hyödyntäminen markkinoinnissa
Myynti	Yhteiset selkeät tavoitteet ja kaikilla tiedossa Asiakkaiden parempi kohtaaminen ja tarpeiden havainnointi – asiakkuusstrategian toteuttaminen Tehokas myyntityö	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myyntistrategian teko ja ohjeistukset 2. Myynnin organisointi ja toimintatapojen yhtenäistäminen 3. Perekäyttämisen ja tuotetietouden lisääminen sekä ajan- tasalla pito
Organisointi	Selkeät työnkuvat ja tavoitteet Jatkuva parantaminen ja toimintojen kehittyminen Resursointi tuloksellisesti Tiivis yhteistyö läpi organisaation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sedun strategia jalkauttaminen läpi uuden organisaation 2. Selkeät ohjeet, prosessit, mittarit ja johdon tuki 3. Organisointi, resursointi sekä yhteistyön tiivistäminen läpi organisaation
Verkostoituminen	Toimintojen tehostuminen ja asiakkaiden parempi ja laajalaisempi palvelu Asiakkuuksien vahvistaminen Osaamisen lisääntyminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yritysyhteistyön tiivistäminen 2. Verkostoituminen yritysten ja muiden palvelun tarjoajien kanssa 3. benchmarkausta sisäisten ja ulkoisten tahojen kanssa

Tulevalta organisaatiolta odotetaan paljon uusia tuulia ja visiota tulevaisuuteen kaikista tulossa olevista valtiovallan luomista muutoksista ja paineista huolimatta. Koulutusmaailma elää muutoksessa ja se tulee näkymään aikuiskoulutuksessa

sekä koko koulutuskentässä lähivuosina. On tulossa koulutusreformi, rahoitusten muutos ja elokuun alussa tuli viimeiset uudet asetukset voimaan koskien tutkintojen henkilökohtaistamista ja arviointeja. Elämme jatkuvassa muutoksessa. Jatkuva kehitystyö yhteistyössä kohti tulevaisuutta on elinehto. Se luo uskoa ja menestystä. Luodaan yhdessä vahva, kehittyvä ja innovatiivinen koulutusorganisaatio.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Keskeisenä tuloksena oli JAKKin myyntiprosessin nykytilan kartoitus. Tässä onnistuttiin mielestäni hyvin. Saatiin selville miten henkilöt tekevät myyntityötä yrityskäynneillä ja useissa erilaisissa yhteyksissä. Ongelmana oli suunnittelemattomuus, tai paremminkin ajan hallinta ja asioiden priorisointi sekä resurssit. Suuri ongelma oli myös markkinoilla vallitseva yleinen tilanne. Myynti oli haastavaa, mutta systemaattisella työllä se onnistuu. Pitää olla visio, strategia ja prosessit tiedossa sekä johdon taholta luotuina selkeät resurssit ja toimintaohjeet.

Aikuiskoulutusta koskevan lain mukaan koulutuksista pitää olla tietoa saatavilla. Koulutusten markkinointikanavana voitiin käyttää kaikkia normaaleja markkinoinnin kanavia. Tietoa oli koulutuslaitosten omilla nettisivuilla kaikista alkavista ja tarjonnassa olevista koulutuksista. Lisäksi koulutuksista tehtiin mahdollisia esitelehtisiä, joita jaettiin TE-toimistoissa, messu- ja koulutustapahtumissa sekä muissa sopivissa yhteyksissä. Markkinointi huolehtii julkaisuista, nettisivuista, lehti-ilmoituksista ja julkisesta ilmeestä. Koulutusten myyntiin voitiin toteuttaa myös myyntikampanjoita esimerkiksi lähestymällä yrityksiä ja yhteisöjä sekä yksittäisiä määrättyjen kohderyhmien henkilöitä sähköpostitse tai puhelimitse. Sosiaalinen media eri sovelluksin, esimerkiksi facebook, instagram, twitter, blogit, yritysten omat www-sivut ovat tulleet viimevuosina voimallisesti mukaan markkinointiin. Näitä ei hyödynnetä JAKKin markkinoinnissa tehokkaasti. Tähän tulee muutosta Sedu-yhdistymisen myötä vuoden 2016 alusta. Sedussa sosiaalista mediaa hyödynnetään jo monipuolisesti markkinointiin.

Keskeisenä tuloksena tutkimuksessa oli se, että henkilöstöllä oli hyvää aikaisemmin tehtyä strategiapohjaa saatavissa ja mukana omassa toiminnassaan. Strategiat pitää päivittää johdon taholta koko henkilöstölle. Lisäksi iso ongelma tiedonkulussa ja dokumentoinnissa pitää ratkaista. Siihen oli luotu aikanaan ohjeet, mutta ne eivät olleet käytössä. Yksi tärkeimmistä ohjeista oli ollut, että tärkeät myyntitiedot, sopimukset ja tarjoukset tallennetaan aina yhteiselle Q-asemalle, ei koskaan omalle

koneelle. Tätä eivät kaikki noudattaneet ohjeista huolimatta. Seduun yhdistyminen tuo uudet ohjeet ja tavat toimia. Toivotaan niihin hyvää perehdyttämistä.

Johtopäätöksenä paras ratkaisu dokumentointiin on, että otetaan CRM-asiakkuuksienhallintajärjestelmä uudelleen käyttöön. Tämä järjestelmä on Sedu Aikuiskoulutuksessa käytössä. Sen käyttöönotto syksystä 2015 edesauttaisi organisaatioidemme liittymisprosessissa prosessien ja toimintojen sopeuttamisessa. Yhteiset käytännöt ja yhteiset asiakastiedostomme täydentävät toisiaan sekä luovat uusia mahdollisuuksia koulutusten myyntiin mahdollista tulevaa nousukautta varten. Järjestelmästä löytyisi yhdestä paikasta kaikki tieto liideistä myyntiin sekä asiakastapaamisista muuhun kontaktointiin kaikille tarvitsijoille. Lisäksi tämä olisi ympäristöystävällinen kestävän kehityksen ratkaisu – paperia säästyy ja lähestyisimme kohti paperitonta toimistoa, mikä onkin Sedu Aikuiskoulutuksen strategiassa.

Tutkimus vastasi pääongelmaan, eli millainen JAKKin koulutusten myynnissä toteutettava myyntistrategia ja –prosessi olivat. Miten koulutuksia myytiin ja miten myyntiin saataisiin parannusta? Tuloksena oli, että ne vaativat päivittämistä, kehittämistä ja koulutusta sekä perehdyttämistä. Yhtenäiset, selkeät käytännöt ja toimintaohjeet strategiasta johdettuna tulee jalkauttaa koko henkilöstölle. Yhdistymisen myötä tässä tulee tapahtumaan muutos. Tämä vaikuttaa myös palvelutarjontaan. Palvelutarjonta kasvaa ja monipuolistuu. Voidaan palvella asiakasta monipuolisemmin ja pystytään luomaan lujempia ja pitkäikäisempiä asiakassuhteita.

Tutkimus toteutettiin kohdistuen eri osastojen myynnin kanssa tekemisessä oleville henkilöille, sekä varsinaisille myyjille aikuiskoulutuskeskusoppilaitoksen ympäristössä. Haastatteluun valittiin henkilöt, joilla oli vahvin kokemus myynnistä ja tietoa aiheesta. ZEF-kyselyllä sai laajempaa kuvaa myynnin tilasta ja haastatteluilla sai kiitettävästi syventävää tietoa kaikilta haastateltavilta. Tutkimus voidaan toteuttaa uudelleen ja sitä voi yleistää moniin samanlaisiin ympäristöihin. ZEF-kyselyn aikana tapahtuneet negatiiviset tapahtumat heijastuivat kysymyksiin

vastaamisena. Osa kyseenalaisti koko kyselyn ja jätti vastaamatta siinä tilanteessa. Jos kysely toteutettaisiin nyt, tulisi kaikkia kyselyn saajia informoida paremmin kyselystä. Johdon tuki tulisi saada myös tiiviimmin mukaan toteutukseen ja tutkimuksesta tiedottamiseen.

Haastatteluissa ei kaikin kohdin tekniikka toiminut, eli sen toimivuuden parempi varmistaminen on tärkeää. Ongelmana oli myös se, että työn tekemiseen ei ollut muuta resurssia, kuin haastatteluihin käytetty aika kaksi päivää maksimissaan. Tutkimuksen tekemiseen työympäristössä, missä tavoitteena on saada aikaan toimintaa kehittäviä tuloksia, pitäisi saada tietty kehittämisresurssi käytettäväksi esimerkiksi projektina. Esimiestutkinnoissa vaaditaan oppilailta toteutettavaksi kehittämisprojekti oman työn ja/tai yrityksen kehittämiseksi. Nämä projektit ovat pääosin erilaisia kehittämisprojekteja yritysten toimintojen kehittämiseksi. Samaa toivoisin koulutussektorillekin.

Tutkimuksen reliabelius ja validius täyttyvät. Tutkimuksella päästiin ajatukseen objektiivisesta todellisuudesta. Tilanteet ovat erilaisia ja ei voida olettaa, että vastaukset ovat aina samanlaisia. Tämä pätee tähänkin tutkimukseen. Tilanne vuosi sitten oli aivan eri kyselytutkimusta tehdessä kuin haastatteluita tehdessä reilut puoli vuotta myöhemmin. Haastateltavien kokemukset ja arkitodellisuus olivat erilaiset kuin tutkijan. Ulkoinen validius, eli yleistettävyyys erilaisiin tilanteisiin ja henkilöihin ei olekaan yleistettävissä. Ihmiset ovat erilaisia yksilöitä, joihin vaikuttaa historialliset ja kulttuurilliset tekijät. Ihmiset ovat tutkittaessa luonnollisissa ympäristöissään ja tuloksia ei voi yleistää.

Aineistoa laadullisesti analysoitaessa vaikuttaa validiuteen tutkijan toiminta ja materiaalin analysointi. Samasta aineistosta toinen tutkija voi saada erilaisia tuloksia omasta näkökulmastaan katsoen. Tutkimuksen tulos on aina jossain määrin tutkijan ”näköinen” ja niin varmaan tässäkin. Tutkijan pitkä alan kokemus ja omat ajatukset vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin eritavalla kuin toisella tutkijalla, vaikka kuinka yrittää olla neutraali tutkimuksen suhteen.

Tutkimuksessa jäi tutkittavaa oikeanlaisen strategian ja myyntiprosessin löytämiseen ja luomiseen oppivan asiantuntijaorganisaation strategiaksi ja prosessiksi jatkuvasti ja nopeastikin muuttuvassa ympäristössä.

LÄHTEET

- Alalääkkölä, L. 1993. Osataanko palveluja markkinoida? WSOY, Porvoo
- Bergström, S. & Leppänen A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy, Helsinki
- FINLEX 2015. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavissa: www.finlex.fi Luettu: 20.8.2015
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro, Helsinki
- Hiltunen, A. 2014. Johtamisen taito elämisen mittainen matka Talentum, Helsinki
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna
- JAKK 2006. CRM Toiminta- ohje. JAKK.
JAKK 2009. JAKK perehdytys. http://serveri9/jakkkirja/henkkeh/Sivut/pe_rehjaopa.aspx luettu: 19.3.2015
- JAKK 2015. JAKK ajankohtaista. <http://serveri9/Sivut/ajankohtaista.aspx> Luettu: 20.8.2015
- Juslén, J. 2011. Nettimarkkinoinnin karttakirja. Tietosykli Oy
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Karisto Oy
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen. Edita Prima Oy, Helsinki
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö-organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari. Edita Prima Oy
- Käkelä, M. 2009. JAKK 50v.Tarinoita Vuohiluoman akatemiasta. I-Print, Seinäjoki
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Laine, P. 2009. Ostamisen ymmärtämistä – myyntiprosessi. Customer Centric Selling Finland Oy
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Yrityskirjat Oy, Helsinki, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Ojanen M., 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin. Talentum, Helsinki
- OPH 2015 a. Näyttötutkinto-opas, Oppaat ja käsikirjat 2015:7, Grano Oy, Joensuu

OPH 2015 b. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus, Oppaat ja käsikirjat 2015:8, Grano Oy, Joensuu. Löytyy: http://www.oph.fi/download/168865_opetus_ja_kulttuuritoimen_rahoytus_2015.pdf. Luettu: 8.10.2015

OPH 2015 c. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmän raportti. Jalasjärven kunta. Saatavissa: <http://vos.uta.fi/cgi-bin/tiedot1.cgi?saaja=1643#p>. Luettu 19.3.2015

OPM 2015a. Hallinto ohjaus ja rahoitus. Löytyy: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/index.html. Luettu 19.3.2015

OPM 2015b. Aikuiskoulutusjärjestelmä. Löytyy:http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/aikuiskoulutusjaerjestelmae/?lang=fi. Luettu 12.3.2015

Pesonen, H. 2007. Laatua! asiantuntijaorganisaation laatuopas, Helsinki, Infor Oy, Bookwell Oy, Juva

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Johtamistaidon opisto, Hansaprint

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Strateginen markkinointi. WSOY, Helsinki

Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Räsänen, H. 2015. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Saatavissa: http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf. Luettu 28.4.2015

Saarinen, M. 2007. Työsuhteen pelisäännöt. 5.uudistettu painos. Talentum, Helsinki

Tanni, K. 2014 Opas markkinoinnin muuttamisesta myynnin tueksi, Differ Oy

TE-palvelut 2015 Työvoimakoulutuksen yhteishankinnan rahoitusosuudet. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/erikoissivut/yhteishankinta_rahoytus/index.html. Luettu:10.10.2015

TEM 2015. Julkiset hankinnat: <http://www.tem.fi/julkisethankinnat>. Luettu: 10.10.2015

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. RT-Print Oy, Pieksamäki

Raportti

Rauhala, P. 2014. Selvitys Jalasjärven aikuiskoulutuksen liittamisestä Seinäjoen koulutuskuntayhtymään.

Lait

Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 21.8.1998/631, muutettu 12.8.2011/952, muutettu 3.10.2014/788

Asetus ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 6.11.1998/812, muutettu 9.10.2014/800, 26.3.2015/330 ja tulivat voimaan 1.8.2015, paitsi §8 tulee voimaan 1.1.2016

Asetus ammatilliseen aikuiskoulutukseen liittyvästä henkilökohtaistamisesta 25.6.2015/794,

Yhteistoimintalaki 13.4.2007/449

FINLEX 2015. Ajantasainen lainsäädäntö.

Saatavissa: www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449. Luettu: 20.8.2015

LIITE 1

ZEF-KYSELY

Kysely JAKKIn myyntiprosessin tilasta ja siihen liittyvien tahojen tehtävistä sekä prosessin kehittämideoista. ZEF-kyselynä.

Teemojen taustatiedot

Teema 1: Taustatiedot. Taustatietojen saamiseksi oli kuusi kysymystä.

Kysymys 1: Kysyttiin vastaajan sukupuoli, koulutustausta, työkokemus, palvelusvuosien määrä JAKKissa sekä missä työtehtävissä on JAKKissa toiminut?

Kysymys 2: Koulutustaustasi-kysymyksessä oli vaihtoehtoina ylioppilastutkinto, ammattikoulututkinto, teknikkotason tutkinto, opistoinsinööri, insinööri(AMK), tradenomi, muu ammattikorkeakoulututkinto, ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai yliopistotutkinto ja näihin vielä lisäkohta kysymyksenä - mikä tutkinto?

Koulutustaustasi:

yo

ammattikoulututkinto

teknikkotason tutkinto

opistoinsinööri

Ammattikorkeakoulututkinto

- *insinööri(AMK)___ , tradenomi ___ , muu mikä*

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

- *mikä _____*

korkeakoulututkinto

- *diplomi-insinööri, ekonomi, muu mikä _____*

Yliopistotutkinto

- *mikä _____*

Kysymys 3: Missä työtehtävissä on JAKKissa toiminut? Valintoina seuraavat työtehtävät: vastuukouluttaja, koulutussuunnittelija, koulutussihteeri, toimialavastaava, osastonjohtaja, myyntimies, projektipäällikkö, asiantuntija, rehtori/ vt.johtaja ja muut tehtävät. Jokaisessa oli vielä lisäkysymyksenä montako vuotta toiminut kyseisessä tehtävässä?

Missä työtehtävissä olet JAKKissa toiminut ja montako vuotta suunnilleen

- *vastuukouluttajana ___ vuotta*

- *koulutussuunnittelijana ___ vuotta*

- *koulutussihteerinä ___ vuotta*

- *toimialavastaavana ___ vuotta*

- osastonjohtajana __ vuotta
- myyntimiehenä __ vuotta
- projektipäällikkönä __ vuotta
- asiantuntijana __ vuotta
- rehtorina/vt.johtajana __ vuotta
- muut tehtävä: _____ __ vuotta

Teema 2 aihealue oli Myynti- ja markkinointiprosessin hallinta. Kysymyksiä oli kahdeksan.

Kysymys 1: Kysyttiin myyntiprosessiin vaikuttavien asioiden hallintaa, jossa vastaus annettiin kyllä – ei taulukkoon, sekä lisäksi sai antaa täydentävää tietoa sanallisena.

Kysymys 2: Kysyttiin tuen saantia myynti- ja markkinointiprosessiin kyllä – ei - asteikolla.

Saan tukea myynti- ja markkinointiprosessiin aiheet kyllä – ei - asteikolla

- tuotetiedot
- alan tuntemus
- omat myyntitaidot
- koulutusten eri rahoitusvaihtoehdot
- tuotteen hinnoittelutaidot
- tarvitsen tukea markkinointiin

Kysymys 3: Kysyttiin onko markkinointiviestintä vastaajan osastolla selkeää?

Vastaus kyllä – ei- asteikolla.

Kysymys 4: Kysyttiin onko kohderyhmä osastolla/tiimissä selkeä? Vastaus sanallisesti vapaapalautteisena.

Kysymys 5: Kysyttiin vastaajan osaston/tiimin myynnin kohderyhmiä. Tähän kysymykseen oli vastausvaihtoehtoina TE-keskukset, ELY-keskukset, yritykset ja yhteisöt, yksittäiset työttömät henkilöt, työssä olevat henkilöt ja muut, mikä?

Mikä on kohderyhmänne?

- TE-toimistot
- ELY-keskukset
- Yritykset ja yhteisöt
- Yksittäiset työttömät henkilöt
- Työssä olevat
- Muu, mikä?

Kysymys 6: Viidentenä kysyttiin tunteeiko JAKKin myynti- ja markkinointi-

prosessin ja toimiiko henkilö sen mukaisesti? Tämä kysymys oli sanallisesti vapaapalautteinen.

Kysymys 7: Kuudenneksi kysyttiin tunteeko koulutusten rahoitusvaihtoehdot. Vastausvaihtoehtoina sai valita mitkä seuraavista vaihtoehdoista tuns: Oppisopimus-, työvoimapoliittinen-, yhteishankinta-, VOS-henkilöstö-, VOS-omaehtoinen koulutus ja muu, mikä? Tähän sai antaa sanallisen vapaapalautteen.

Tunnen koulutusten rahoitusvaihtoehdot

- oppisopimuskoulutus
- Työvoimapoliittinen
- Yhteishankinta
- VOS-henkilöstökoulutus
- VOS-omaehtoinen
- Muu, mikä?

Kysymys 8: Lopuksi kysyttiin mitä koulutuksia henkilö markkinoi? Tässä oli vastausvaihtoehtoina: kortti- ja lupatyypiset koulutukset, yhteishankinta-, oppisopimus-, työvoimapoliittiset-, VOS-koulutukset ja muut, mitkä? Tähän sai antaa sanallisen vapaapalautteen.

Mitä koulutuksia markkinoit?

- kortti- ja lupatyypiset koulutukset
- Yhteishankintakoulutukset
- Oppisopimuskoulutukset
- Työvoimapoliittiset koulutukset
- VOS-koulutukset
- Muut mitä?

Edellä olevilla kysymyksillä pyrittiin saamaa vastauksia tutkimusongelmaan ja taustatietoihin JAKKin myyntiprosessista. Ketkä osallistuvat myyntiprosessiin ja missä laajuudessa he osallistuvat sekä onko heillä tarpeellinen tieto saatavissa ja/tai hallinnassa?

Teema 3. Kysymykset koskivat tarjousten tekoa. Kysymyksiä oli viisi.

Kysymys 1: Missä vaiheessa tarjous tulee kyseiselle henkilölle ja missä vaiheessa se jatkuu eteenpäin? Vastaus annettiin sanallisena vapaapalautteena.

Kysymys 2: Ovatko tiimin roolit selkeät tarjousta tehdessä? Tähän vastaus annettiin kyllä - ei- asteikolla.

Kysymys 3: Miten henkilöä on ohjeistettu tarjousten tekoon? Tähän vastaus annettiin sanallisena vapaapalautteena.

Kysymys 4: Kysyttiin onko tiimillä/henkilöllä hyvä tarjouslaskuri käytössään. Vastaus annettiin kyllä - ei- asteikolla.

Kysymys 5: Löytääkö tarjouksessa tarvittavat tiedot helposti JAKKin/ tiimin tiedostoista.

Näillä kysymyksillä on tarkoituksena saada selville tutkimusongelmaan liittyvät myynti - tarjous- prosessin sujuvuus ja tietotaustaa tarjousten teosta.

Teema 4 Tarjousten seuranta ja jälkilaskenta. Näillä kysymyksillä haluttiin saada tietoa jälkilaskenta- ja tilausten dokumentointikäytännöistä osastoilla.

Kysymys 1: Onko vastaajalla myyntityössään käytössä jälkilaskenta. Vastaus kyllä – ei- asteikolla.

Kysymys 2: Jos on käytössä jälkilaskenta, niin saavatko he automaattisesti sen ja miten saavat? Vastaus sanallisena vapaapalautteena.

Kysymys 3: Jos on jälkilaskenta toteutatteko sen manuaalisesti ja miten? Tässä oli valinta kyllä – ei- asteikolla sekä lisäksi sanallisena vapaapalautteena.

Kysymys 4: Minne tallennetaan myynnin ja markkinoinnin dokumentit? Tässä oli vaihtoehtoina: Q-asemalle, Y-asemalle, omalle tietokoneelle, tikulle vai muualle. Minne muualle? Tilaa sanalliselle vapaapalautteelle.

Minne tallennat myynnin ja markkinoinnin dokumentit ?

- Q-asemalle
- Y-asemalle
- Omalle tietokoneelle
- Tikulle
- Muualle, minne?

Teema 5 oli asiakashankinta. Näillä kysymyksillä pyritään saamaan kuvaa siitä miten myyntiä eri tiimeissä/ osastoilla hoidetaan.

Kysymys 1: Ensimmäisenä kysyttiin uusien asiakkaiden etsinnästä: etsitäänkö niitä jatkuvasti ja systemaattisesti. Vastaus oli kyllä-ei- asteikolla.

Kysymys 2: Miten hankitte uusia asiakkaita ja vaihtoehtoina oli: lehdistä, netistä, yritysrekistereistä, messuilta, muista alan tapahtumista,

ja lisäkohtana viimeisessä sanallisesti Muualta, mistä?
Miten hankit/te uusia asiakkaita

- *lehdet*
- *netti*
- *yritysrekisterit*
- *messut*
- *muut alan tapahtumat, mitkä ? _____*
- *muualta, mistä? _____*

Kysymys 3: Käykö henkilö yrityksissä/asiakkaiden luona ja markkinoiko hän samalla JAKKia. Tähän vastaus kyllä-ei- asteikolla.

Kysymys 4: Milloin viimeksi kävit jossain yrityksessä ja miksi? Sanallinen vapaapalaute.

Milloin viimeksi kävit jossain yrityksessä

- *tällä viikolla, miksi ?*
- *viime viikolla, miksi?*
- *Viime kuussa, miksi?*
- *Viime vuonna, miksi?*
- *En käy yrityksissä?*

Kysymys 5: Mistä lähteistä vastaajan asiakkaat saavat tiedon koulutuksista? Tässä oli vaihtoehtoina: netistä JAKKin sivuilta, lehdistä, lähetetyistä kutsuista, muu tapa ja siihen selventävä sanallinen kysymys mikä?

Mistä lähteistä asiakkaat saavat tiedon koulutuksista ?

- *Netistä JAKKin sivuilta ?*
- *Lehdestä*
- *Lähetetyistä kutsusta*
- *muu tapa, mikä?*

Kysymys 6: Onko heillä käytössä joku asiakasrekisteri. Tässä oli vaihtoehtoina CRM, Excel-taulukko, Kansio muu, mikä? Sanallinen vapaapalaute.

Onko sinulla käytössäsi joku asiakasrekisteri?

- *CRM*
- *Excel-taulukko*
- *kansio*
- *muu mikä? _____*

Kysymys 7: Onko vastaajan tiimissä/osastolla tarpeeksi asiakkaita? Sanallinen vapaapalaute.

Kysymys 8: Saako asiakas sitä mitä luvataan? Vastaus kyllä - ei- asteikolla.

LIITE 2

HAASTATTELUKYSYMYKSET

KOULUTUSTEN MYYNTIPROSESSI - osastoilla

1. Millä tavoin, kenelle ja missä tilanteissa myyt ja markkinoit koulutuksia omassa työssäsi? Onko jatkuvia asiakkuuksia, jotka ostavat meiltä ja miksi?
2. Millaisia ohjeita /perehdytystä /koulutusta olet saanut myyntityöhösi JAKKilla?
3. Mistä saat tiedot myyntiprosessisi tueksi (hintaa, resurssit)?
4. Miten dokumentoit ja hallinnoit myyntiprosessia? Onko joku tiedosto, ohjelma, kansio tms.?
5. Mitkä ovat koulutusten myynnin ja markkinoinnin ongelmakohdat?
6. Miten seuraat koulutuksen toteutuksen ja toteutatko ns. jälkiseurantaa?
7. Mitä parannusehdotuksia sinulla on myyntiin?